

بکارگیری مدیریت کیفیت جامع (TQM)

در نظام ترویج و آموزش کشاورزی

توسط:

آرمان بخشی جهرمی

دانشجوی دکتری ترویج کشاورزی - دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز

E-mail: armanbakhshi@yahoo.com

armanbakhshi@gmail.com

همراه: +۹۱۷۱۸۸۷۱۲۹

شیراز، صندوق پستی ۷۷۹-۷۱۴۵۵

غلامحسین زمانی

استاد بخش ترویج و آموزش کشاورزی دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز

E-mail: ghh_zamani@yahoo.com

شیراز = باجگاه - دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز - بخش ترویج و آموزش کشاورزی

چکیده:

تمرکز بر کیفیت، محور اصلی فعالیتها به منظور دستیابی به کالا و خدمات مطلوب می باشد. «مدیریت کیفیت جامع (فراگیر)» (TQM) که با نام دمینگ گره خورده است، رهیافتی است که مجموعه ای کامل از فنون و روشهای مدیریت و کیفیت را به شیوه ای مطلوب تلفیق نموده است. هرچند که اصول اولیه آن جهت کاربرد در صنعت طراحی شده بود، اما به سرعت به سایر دیسپلینها تسری یافت. برخی عقیده دارند که بکارگیری مفاهیم آن در واحدهای خدماتی مانند نظامهای آموزشی از پیچیدگی های خاص خود برخوردار است. بهر حال «مدیریت کیفیت جامع» با بکارگیری مفاهیمی کلیدی همانند مشارکت، مخاطب مداری و کار تیمی، در پی بهبود مستمر سازمان مورد نظر می باشد. نظامهای آموزشی بطور عام و نظام ترویج - بعنوان یکی از نظامهای آموزشی غیر رسمی - بطور خاص از بارزترین نمود سرمایه گذاری نیروی انسانی در زمینه شکوفائی و توسعه جوامع بخصوص جوامع روستائی می باشند و سهمی از بودجه کشور را به خود اختصاص می دهند و با توجه به اهمیت و نقش آن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه ضروری است در جهت بهبود کیفیت آموزشهای ترویجی، اقدامات اساسی صورت گرفته و از هدر رفتن سرمایه های انسانی و مادی جلوگیری شود. بنابراین ترویج نیازمند بهبود مستمر و افزایش اثر بخشی فعالیتهای خود بخصوص در زمینه آموزشهای غیر رسمی به بهره برداران می باشد. در این مقاله که بصورت کتابخانه ای تدوین شده است، ضمن بررسی مفهوم «مدیریت کیفیت جامع» و ایده های اولیه آن، به معرفی اصول و ارکان آن پرداخته و نگاهی اجمالی به کاربرد «مدیریت کیفیت جامع» در نظام ترویج و آموزش کشاورزی دارد. در آخر نیز بعنوان پیشنهاد، مدل مفهومی پنج مرحله ای برای اجرای مدیریت کیفیت جامع (TQM) در نظام ترویج ارائه شده است.

کلمات کلیدی: مدیریت کیفیت جامع، TQM، آموزش کشاورزی، ترویج کشاورزی، دمینگ

مقدمه

در نظام های اقتصادی و غیر اقتصادی، ارائه کالا و خدمات با کیفیت مناسب که بتواند رضایتمندی مخاطبان را جلب نماید از اهمیت خاصی برخوردار است. مدیریت کیفیت جامع (فراگیر)^۱ یکی از کاملترین و کارآترین فلسفه های مدیریتی است که به نحو شایسته ای مباحث کیفیت و رضایت مخاطب را در بردارد. در نظام ترویج کشاورزی که ماهیتاً مکتبی آموزشی است عوامل مختلفی دخیل می باشند که مهمترین آنها عبارتند از: تجهیزات و رسانه های آموزشی و کمک آموزشی، فضای آموزشی، مدرس، فراگیران و ... که به همه این عوامل می توان مدیریت را اضافه کرد. مدیریت می تواند با فراهم کردن عامل مذکور در حد مطلوب، کیفیت آموزش بهره برداران و اثر بخشی آن را ارتقاء دهد. در بعضی از ادارات ترویج، همه امکانات آموزشی در حد قابل قبولی فراهم است ولی ضعف مدیریت موجب می شود که اهداف ترویج تحقق نیابد. بی نظمی، بی عدالتی، بی انگیزه‌ای و تساهل در فعالیتهای ترویجی موجب کاهش بازدهی و فرایند ترویج می‌گردد. آموزشهای ترویجی زمانی که با رویکرد مخاطب محوری و کیفیت گرائی (که از اهداف مدیریت کیفیت فراگیری نیز می باشد) انجام شود می تواند در جهت گسترش و توسعه جوامع روستائی مفید فایده واقع شود. نظامهای ترویجی پلی بین تولید کنندگان دانش کشاورزی و تولید کنندگان محصولات کشاورزی می باشند. بنابراین باید به دنبال تدوین یک استاندارد ملی برای «مدیریت کیفیت فراگیر در ترویج» باشیم. استاندارد مشخص می کند که چگونه می توان یک مدیریت کیفیت فراگیر را در ترویج ایجاد کرد و برای استقرار این نظام مدیریتی و ارزیابی آن در آموزش، خطوط راهنمای یکسان و هماهنگ یافت.

هدف اساسی نظام مدیریت فراگیر آموزشی، درگیر کردن کلیه کارگزاران آموزش از مدیریت عالی تا پائین ترین سطوح با فعالیتهای آموزشی، اهداف و ماموریت نظام ترویجی است. نظام مدیریت کیفیت فراگیر با سازوکارهایی که فراهم می کند، ساختارهای مناسبی برای بهره برداری از تجارب، استعدادها، توان فکری، عقلی و منابع کالبدی سازمان آموزشی به دست داده و به صورت خودکار به مدیر آموزشی کمک می نماید تا از توان موجود و توانمندی های نهفته پرسنل و کارگزاران آموزشی در آینده سازمان بهره برداری شود (سلطانی، ۱۳۸۲).

اهمیت موضوع:

در دنیای امروز که از یکسو رقابتهای ملی، منطقه ای و بین المللی بسیار شدید و تنگاتنگ و از سوی دیگر تغییرات و تحولات در تکنولوژی، نیاز بازار و ... بسیار سریع و پر شتاب بوده و مسلماً تجزیه و تحلیل، شناخت صحیح و بکارگیری مناسب مباحثی از قبیل مدیریت کیفیت جامع می تواند بسیار راهگشا و مؤثر باشد. از نکات برجسته و ممتاز بحث مدیریت کیفیت جامع اینست که بسیاری از فنون و روشهای مرتبط با مسائل مدیریتی و کیفیتی را بطور جامع و با تلفیقی مناسب و بصورت یکپارچه در خود جای داده است (وزارت تعاون، بدون تاریخ). از آنجا که محصولات بهتر و بازار پسندتر تولیدات کشاورزی، نتیجه مستقیم فرایند مطلوب آموزش در نظام اطلاع رسانی و ترویج کشاورزی است، لذا توجه به کیفیت و ارتقاء مستمر کیفیت آموزشی در نظام های ترویجی جایگاه ارزنده ای پیدا می کند. متولیان نظام ترویجی خود به این باور رسیده اند که رضایتمندی بهره برداران و توجه به خواستها و نیازهای آنان تاثیر مستقیم بر افزایش درآمد و بهبود رفاه نسبی آنها دارد. همچنین با افزایش آگاهی و دانش روستائیان، تنوع نیازها و خواستههای آنان و حتی گاهاً پافشاری ذی نفعان

¹ Total Quality Management

روستائی برای بازسازی و بهسازی نظام ترویج و توجه به کیفیت آموزشهای ترویجی بیش از پیش مورد توجه و اهمیت قرار گرفته است.

نظامهای آموزشی بطور عام و نظام ترویج - بعنوان یکی از نظام های آموزشی غیر رسمی - بطور خاص از بارزترین نمود سرمایه گذاری نیروی انسانی در زمینه شکوفائی و توسعه جوامع بخصوص جوامع روستائی می باشند و سهمی از بودجه کشور را به خود اختصاص می دهند و با توجه به اهمیت و نقش آن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه ضروری است در جهت بهبود کیفیت آموزشهای ترویجی، اقدامات اساسی صورت گرفته و از هدر رفتن سرمایه های انسانی و مادی جلوگیری می شود. مدیریت در این نظامها از اهمیت ویژه ای برخوردار است و لذا اگر قرار است تحولی در ترویج صورت گیرد بهتر است که این تحول ابتدا از مدیریت شروع شود.

اهداف:

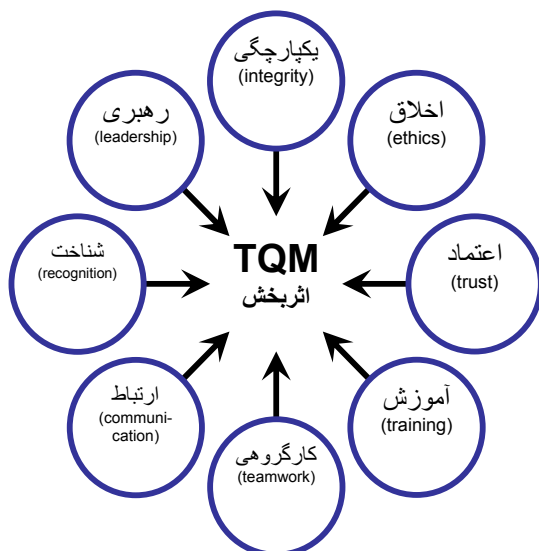
هدف اصلی این مقاله بیان مفهوم و ارکان مدیریت کیفیت جامع (TQM) و بررسی امکان بکارگیری آن در نظام ترویج و آموزش کشاورزی کشور و نهایتاً ارائه مدلی مفهومی برای اجرای مدیریت کیفیت جامع (TQM) در نظام ترویج و آموزش کشاورزی می باشد.

روش شناسی:

مقاله حاضر، حاصل یک مطالعه کتابخانه ای بوده و با مرور ادبیات مربوطه، به بررسی مفهوم «مدیریت کیفیت جامع» و ایده های اولیه آن، و نهایتاً به تحلیل کاربرد «مدیریت کیفیت جامع» در نظام ترویج و آموزش کشاورزی می پردازد.

مدیریت کیفیت جامع (فراگیر):

مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر ابتدا توسط ادوارز دلبیو دمینگ^۲ بعد از جنگ جهانی دوم برای گسترش کیفیت تولید کالا و خدمات مطرح شد. اما مفاهیم آن بصورت جدی توسط خود آمریکائی ها پیگیری نشد، تا اینکه در سالهای ۱۹۵۰ ژاپنی ها به آن تجدید حیات دادند (حسینی، ۱۳۸۲، Mehrotra, 2008 و Bonstingl, 1992). تفکرات ادوارز دمینگ هسته رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر را فراهم آورد. دمینگ در سال ۱۹۳۹ بعنوان یک متخصص آمار - که دارای شهرت جهانی بود- با استفاده از فنون طراحی و سرشماری در پی بهبود کیفیت محصولات صنایع (بخصوص تلفن) در آمریکا بود. و سیستم تلفن تولیدی در آمریکا را سالها بدون رقیب کرد. سپس مدیران فرصت طلب ژاپنی از او دعوت



شکل ۱: عوامل مؤثر بر اثر بخشی مدیریت کیفیت جامع

۱۳۸۷ - ۱۳۸۸

² Edwards W. Deming

کردند تا به آنها نحوه بهبود کیفیت محصولاتشان را بیاموزد و دومینگ «کنترل آماری فرایند» را به آنها آموخت. دومینگ به زودی فهمید که نمونه گیری آماری تنها بخشی جزئی از مدیریت کیفیت و نه عمده آن محسوب می شود. در حال حاضر مدیریت کیفیت فراگیر به تفکری جهانشمول تبدیل شده است.

مدیریت کیفیت فراگیر آموزشی، یک هدف نیست بلکه یک راه است و همه افراد باید در این نهضت مشارکت نمایند. مدیریت کیفیت فراگیر آموزشی یک نظریه نیست بلکه یک حرکت و نهضت همگانی است. مدیریت کیفیت فراگیر، روش مدیریت گروهی انجام دادن کار برای بهبود مداوم کیفیت و بهره وری قابلیتها و استعدادهای مدیریت و نیروی انسانی کار است و هر فرد (کارمند، مدیر و...) پاسخگوی بهبود مداوم کیفیت خدمات ارائه شده می باشد تا خواسته های مشتریان تامین شود (Motwani & Kumar, 1997، عظیمی و همکاران، ۱۳۸۷ و تورانی، ۱۳۸۲ و احمدیان یزدی، ۱۳۸۸). این رهیافت، فرایندی است متمرکز بر مخاطب (بهره برداران)، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق و متکی بر کار تیمی که برای دستیابی به اهداف استراتژیک نظام ترویجی ارتقاء مستمر فرایندها توسط مدیریت ارشد نظام ترویجی رهبری می شود.

یادآوری می گردد که فرایند حرکت به سوی کیفیت فراگیر در نظام های ترویجی، فرایندی آهسته و پیوسته و همچنین فعالیتی زمان بر است و نیازمند صبر، بخشش، همبازی و مشارکت است. سیاستگذاران و برنامه ریزان ترویجی بایستی به دیریت کیفیت فراگیر، آگاهی، باور، اعتقاد عمیق و مهارت داشته باشند، و از طرفی نیازمند حمایت مدیران عالی خود هستند. مدیران موفق در این نظام، سعی بر تصمیم گیری (به جای مجری تصمیمات بودن) و برنامه سازی می نمایند و به جای ارزیابی نتایج، فرایند نتایج را ارزیابی می کند و لذا مدیریت کیفیت فراگیر تنها به نتایج محدود نمی شود (سلطانی، ۱۳۸۲). عوامل موثر بر اثر بخشی مدیریت کیفیت جامع را میتوان بصورت خلاصه در شکل ۱ نشان داد (عظیمی و همکاران، ۱۳۸۷).

قبادیان و گالیبر (Ghobadian & Ghallear, 2001) اشاره می کنند که مدیریت کیفیت جامع با اقبال جهانی روبرو شده است و از جمله موارد زیر را بعنوان مهمترین دلایل این اقبال می دانند:

- ❖ توجه جهانی به کیفیت و اهمیت کیفیت در زندگی روزمره
- ❖ وجود ژاپن بعنوان الگویی موفق که از این مدل برای رقابت با جهان غرب استفاده کرده است.
- ❖ تاثیر آموزشها و مقالات صاحب نظران بزرگی چون دومینگ، ژوران^۳، کراس بای^۴ و فیگنباوم^۵
- ❖ اهداء جوایز بین المللی به کیفیت مانند جایزه دومینگ^۶، جایزه مالکولم بادریج^۷ و جایزه کیفیت اروپا و استرالیا^۸

مدیریت کیفیت فراگیر اساس خود را بر دو اصل بنا می دهد: **کیفیت کار و مشارکت** همه اعضاء ذی نفع و هدف آن نیز به موفقیت دراز مدت از طریق مخاطب مداری و تامین منافع همه ذی نفعان می باشد. مدیریت کیفیت، تلفیقی از علم و عمل است و فلسفه مدیریتی است که نظام آموزشی می تواند با موفقیت دائمی، خود را در برآورده کردن نیازهای مخاطبان، بهبود کیفیت محصولات و خدمات، همراه با کاهش قیمتها، تضمین نماید. لذا این امر ناگزیر از مشارکت تمام

³ Juran

⁴ Crosby

⁵ Feigenbaum

⁶ Deming Prize

⁷ Malcolm Baldrige

⁸ European & Australian Quality Award

افراد یک مجموعه در همدلی و همراهی با ماموریت، آرمان و اهداف سازمان ترویج در جهت تحقق بهبود مستمر است (امیری و بهجتی اردکانی، ۱۳۸۲ و عظیمی و همکاران، ۱۳۸۷).

بنابراین در مدیریت کیفیت فراگیر آموزشی به جای اینکه مسئولیت آموزش و یادگیری و کیفیت فقط بر دوش تعداد معدودی در حد ۱ تا ۲ نفر باشد بر عهده همه کارگزاران سازمان آموزشی است و با این دیدگاه همه افراد را درگیر کرده و از توانمندی های مختلف کارکنان در سطوح مختلف بهره برداری می کند. در این رهیافت توان پرسنل و ذی نفعان آموزشی در تمام فعالیتها بکار رفته و مشارکت بصورت عملی تا عمق سازمان رسوخ پیدا می کند (احمدیان یزدی، ۱۳۸۸، سلطانی، ۱۳۸۲ و Bonstingl, 1992). در تعریف مدیریت کیفیت فراگیر آموزش می توان به نکات زیر اشاره کرد (سلطانی، ۱۳۸۲):

- کیفیت بالای خدمات آموزشی که موجب رضایت مخاطب گردد.

- منطقی بودن هزینه های آموزشی

- مشارکت کلیه کارشناسان و بهره برداران

- حل مسائل ریز و درشت ترویج بر حسب اولویت

- مشارکت در تصمیم گیری در کل سطوح ترویج

طبق فلسفه مدیریت کیفیت جامع، سازمان مجموعه ای از فرآیندهاست و مدعی است که سازمانها باید بوسیله همکاری دانش و تجربه کارکنان برای بهبود مداوم این فرایندها تلاش کنند. شعار ساده مدیریت کیفیت جامع این است: «در هر زمان، کار صحیح را در اولین فرصت انجام بده.»

مدیریت کیفیت جامع بی نهایت قابل تغییر و قابل انعطاف است و همین امر باعث شده که بعنوان ابزاری برای مدیریت علمی شناخته شود که پاسخگوی تمام مراکز و سازمانهای عمومی است (حسینی، ۱۳۸۲). مدیریت کیفیت جامع یک نگرش سیستماتیک برای رسیدن به سطوح مناسبی از کیفیت به صورت مستمر می باشد که نیازها و خواست های مشتریان را برآورده می سازد. مدیریت کیفیت جامع را می توان فلسفه ای پایان ناپذیر از بهبود دانست که از طریق افراد قابل حصول است. آنچه که در مباحث کیفیت بعنوان مهمترین رکن به حساب می آید نقش مخاطب است. (عظیمی و همکاران، ۱۳۸۷ و خاکی و صائمیان، ۱۳۸۲، Bonstingl, 1992). در نظام ترویج، مخاطب اصلی و نهائی، بهره برداران روستائی هستند. با نگاهی سیستمی به نظام ترویج استنباط می شود که هدف غائی آن یادگیری و تغییر است لذا نظام ترویج به عنوان یک مکتب آموزشی باید بتواند کیفیت فراگیر در نظام خود داشته تا خروجی آن آموزش دیدگانی باشند که جامعه روستائی و کشاورزی انتظار آن را دارد.

تفاوت مدیریت کیفیت جامع با مدیریت سنتی

دیدگاههای جدیدی که مدیریت کیفیت جامعه مطرح شده، آن را از تفکرات قبلی جدا نموده است. آنچه که بین مدیریت کیفیت جامع و مدیریت کیفیت سنتی فاصله می اندازد را می توان در جدول ۱ مشاهده نمود.

جدول ۱: تفاوت اصول مدیریت کیفیت جامع با مدیریت سنتی

اصول مدیریت سنتی	اصول مدیریت کیفیت جامع
<ul style="list-style-type: none"> - تمرکز بر قوانین - شخصیت‌های منفرد - فعالیت برای تحقق اهداف شخصی - بهبود موردی و یا نبودن ایده برای بهبود - تصمیمات بر اساس عقیده یا احساسات و ذهنیات - اجتناب از انتقاد - اشخاص منتظر دستور برای کار می باشند - هزینه های تعمیر 	<ul style="list-style-type: none"> - تمرکز بر مشتری - همکاری گروهی - فعالیت برای تحقق آرمانهای گروه - فرایند بهبود مستمر سازمان دهی شده - جمع آوری و استفاده سازمان دهی شده از داده های تجربی - استقبال از انتقاد - کارکنان حق تصمیم گیری دارند - پیشگیری

منبع: امیری و بهجتی اردکانی، ۱۳۸۷

خلاصه اینکه TQM فرایندی است اخلاق محور، متمرکز بر مخاطب، مبتنی بر حقایق، کیفیت محور، مبتنی بر سیستم ها، توجه به سرمایه گذاری در زمینه دانش، متعهد به کیفیت، محتاج کار تیمی و معتقد به پیشگیری که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایندها، توسط مدیریت ارشد و میانی سازمان رهبری می شود (عظیمی و همکاران، ۱۳۸۷). در اینجا تاکید می شود که ارتقاء کیفیت، فرایندی پایان ناپذیر است.

کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در ترویج و آموزش کشاورزی

کاربرد مفاهیم مدیریت کیفیت جامع هرچند منشا در صنعت دارند و ایده های اولیه متناسب با صنعت طراحی شده بود، اما امروزه در اکثریت شاخه های شغلی کارآیی خود را ثابت کرده است (Motwani & Kumar, 1997). اخوان حجازی (۱۳۷۳) بیان می کند که مفهوم مدیریت کیفیت جامع در مراکز آموزشی، مبحث جدیدی است که در سالهای اخیر در بعضی از کشورهای پیشرفته مطرح شده است. اگرچه بکارگیری مفاهیم آن در واحدهای خدماتی مانند نظامهای آموزشی از پیچیدگی های خاص خود برخوردار است اما بسیاری از دولتها به خاطر اهمیت آن در پی اجرای آن در مراکز آموزشی برآمده اند. بنا بر نظر موخپادیای (Mukhopadhyay, 2001) جهانی سازی آموزش ومهاجرت تحصیلی دانشجویان دلایل بسنده ای هستند که توجه خود را به کیفیت آموزش معطوف کنیم. مدیریت کیفیت جامع در آموزش، ابزاری ضروری برای زمان حال است که بایستی به درستی درک شده و هرچه سریعتر مورد پذیرش قرار گیرد و در عمل اجرا شود. وی کار تیمی و مدیریت مشارکتی را ابزارهای این راه می داند. مهرتورا (Mehrotra, 2008) و بون استینگل (Bonstingl, 1992) نیز بیان می کنند که مفهوم «مدیریت کیفیت جامع» در آموزش عالی قابل استفاده می باشد و به عقیده او مفاهیمی که توسط دمینگ مطرح شده اصولی راهنما برای انجام اصلاحات اساسی در آموزش هستند. از طرفی تورانی (۱۳۸۳) در خصوص کاربرد این نوع مدیریت در آموزش بیان می کند که مدیریت کاربرد و کیفیت فراگیر، کاربردهای متنوعی در نظام آموزشی برای بهبود فرایند ارزشیابی و قبولی فراگیران، ارتقاء جذابیت مراکز آموزشی نزد مدرسان و فراگیران، بهبود برنامه های درسی و آموزشی، سرعت و ارائه خدمات آموزشی بهتر و کاهش هزینه ها دارد. آن دسته از نظامهای آموزشی که فاقد

بینش سیستمی و روشهای اجرائی بوده و صرفاً بر نیاز فراگیر و مدرس تمرکز داشته باشند نمی توانند در دراز مدت به بهبود و ارتقاء مستمر کیفیت^۹ و مشارکت همه عناصر آموزشی و ایجاد شبکه های همکاری پایدار، دست یابند. با توجه به تغییر شکل نیازهای آموزشی جامعه، مقوله کیفیت آموزشی نیز دچار تحول شده است. تورانی، ۱۳۸۲ و امیری و بهجتی اردکانی ۱۳۸۲ به نقل از شوچی (۱۹۹۳) بیان می کنند که دوره تکامل مفهوم کیفیت در مدیریت فراگیر چهار مرحله تطبیق را شامل می شود:

الف: تطبیق با استاندارد (دهه ۶۰): این ایده از کیفیت بعنوان میزان تطابق محصول نهایی با طرح اولیه نام می

برد. تطبیق با استاندارد به این سوال می پردازد که آیا فراگیران بر اساس استاندارد و آنچه در اهداف و راهنمایی برنامه درس شرح داده شده تربیت می شوند؟ دو اشکال عمده وجود دارد اول اینکه این تصور پیش می آید که کیفیت آموزش بوسیله بازرسی و ارزشیابی حاصل می شود. دومین نقطه ضعف، فرموشی نیاز جامعه و خواسته های فراگیران است. مشخص نیست که آیا مطالب آموخته شده به فراگیران با خواسته ها و نیازهای آنان تطبیق دارد یا خیر؟ بنابراین مفهوم دیگر «تطبیق با کاربرد» به مفهوم کارائی بیرونی شکل گرفت.

ب: تطبیق با کارائی (کاربرد و مصرف) (دهه ۷۰):

تطبیق با کاربرد یعنی اطمینان از پاسخگوئی به نیازمندی های جامعه. در اینجا هر دو مفهوم کارائی و اثر بخشی مورد توجه است اگر مفهوم کیفیت مطابق با کاربرد نباشد، فارغ التحصیلان به رغم صرف هزینه های زیاد جذب بازار کار نمی شوند.

ج: تطبیق با هزینه (قیمت ها) (دهه ۸۰):

تطبیق با هزینه یعنی کیفیت بالا و هزینه پائین. هزینه موضوعی مهم و جدی برای نظامهای ترویجی است. برای کاهش هزینه ها و حفظ کیفیت مناسب، باید نوسانات فرایندی آموزش را کاهش داد هدف توسعه آموزش، تربیت فراگیرانی با کیفیت مطلوب است. باید در هر مرحله از فرایند آموزشی، با جمع آوری و ارزیابی اطلاعات به اقدامات اصلاحی پرداخت. برنامه ریزان ترویجی به جای تمرکز بر کنترل و بازرسی خروجی، باید به کنترل و بازرسی فرایند آموزش بپردازند و به اصطلاح به تضمین کیفیت توجه کنند. بنابراین توجه به تضمین به معنی توجه به همه مراحل کار از نخستین مرحله آغاز فرایند بسیار مهم و ضروری است.

د: تطبیق با آخرین نیاز

تطبیق با آخرین نیاز یعنی پاسخ به نیاز فراگیران. اگر نظام ترویجی نسبت به نیاز بهره برداران آگاهی یابد، می تواند برای مدتی بصورت انحصاری و موفق عمل کند. یعنی در این صورت می توان توقع خود را از فراگیران شرکت کننده در دوره های ترویجی و مدرسان این کلاسها افزایش داده و در نتیجه بهره وری بیشتری را انتظار داشته باشند. در واقع در این جا کیفیت عبارت است از میزان تحقق خواسته های مخاطبان و میزان برآوردن نیازهای آنها. آنچنان که ذکر شد دمینگ از متفکران ایده مدیریت کیفیت جامع به حساب می آید. او پس از ارائه دیدگاههای اولیه خود به زودی فهمید که بعد انسانی مسائل در گذشته بخشی جزئی از مدیریت کیفیت و نه عمده آن محسوب می شود. او همچنین دریافت که بعد انسانی

⁹ Continuous Quality Improvement (CQI)

مسائل در گذشته مورد غفلت بوده و لذا تلاش خود را روی این بعد متمرکز ساخت. صاحب نظران تعلیم و تربیت توانسته اند بیشترین آموخته را از ادوار دمینگ درباره طرح ریزی و هدایت یک نظام آموزشی کسب کنند که این آموزه ها عبارتند از (بهرنگی، ۱۳۸۲):

۱- مفهوم کیفیت فراگیر: دمینگ متوجه شد که در واقع، روشهای سنتی انجام کار در کارخانه، مسئله اصلی بود و اگر بخواهد رفتن به سوی مفاهیم کیفیت فراگیر امکان پذیر شود، باید این شیوه ها تغییر یابند. لذا کیفیت بخشی به آموزش وظیفه اصلی نظامهای ترویجی بوده و این نظام باید بتواند روشهای سنتی انجام فعالیتهای ترویج را تغییر دهد.

۲- مسئولیت مدیریت: دمینگ در رویکرد خود بطور کلی می گوید که مسئولیت عمده نارسائی های حاصل کار یک سازمان ناشی از رفتار مدیریتی و نه از بی دقتی یا ناتوانی کارکنان است. به نقل از امیری، بهجتی (۱۳۸۲) دمینگ به این قانون اشاره دارد که وقتی مشکلی وجود دارد، ۸۵٪ اوقات مشکل ناشی از نظام است و در ۱۵٪ اوقات به کارگران مربوط می شود. دمینگ بعداً پیشنهاد داد که این اعداد به ترتیب به ۹۵٪ و ۵٪ تغییر یابد.

در نظام ترویجی این مجادله به خوبی درک می شود. مدیران ترویج و برنامه ریزان ترویجی اغلب ناکارآمدی و اثر بخشی کم ترویج و یا بکاگیری توصیه های ترویجی را نتیجه کوتاهی مدرسان ترویجی ناشیست و بی توجه دانسته اند. در موارد بسیار زیادی (تقریباً همه موارد) کارشناس و کشاورز سرزنش شده و مدیران خود را مبری از هر خطا می دانند.

۳- انگیزه درونی بهترین است

دمینگ کوشش مشتاقانه رادر شرایطی که ابزار مناسب برای کار وجود دارد موثرتر از ناظران می داند. در حال حاضر جدی گرفتن این مفهوم برای مدیران سنتی که بر کنترل از بالا به پایین خو گرفته اند بسیار دشوار به نظر می رسد. الگوی دمینگ اگر به نظام ترویج تعمیم یابد به این نکته اشاره می کند که این نظام بایستی در پی نشان دادن و روشن ساختن و کمک به درک فلسفه حیات، برانگیختن احساس تعهد در پرسنل ترویج و تعهد اجتماعی در بهره بردارن و درک آن ها به اینکه ترویج مکانی برای تلاش گروهی جهت تحقق اهداف توسعه انسانی و اجتماعی است.

۴- تاکید بر مشکل گشائی:

دمینگ می گوید کارکنان، دانش فنی و علمی بسیاری دارند ولی متأسفانه مدیران از آنها در پرداختن به مسائل اثر بخشی سازمان بهره کافی نمی گیرند. لذا پیشنهاد می گردد که بین مدیران، کارشناسان (صاحبان دانش فنی) و بهره برداران (صاحبان دانش بومی) همکاری بیشتری در حل مسائل مشترکشان صورت پذیرد. که لازمه آن دوری از خود خواهی خود برتری، ترس و ناطمینانی است که مدیران نسبت به مرئوسان خود دارند.

۵- آزمون هدف نیست

علی رغم اینکه ترویج نظام آموزشی غیر رسمی است و در آموزشهای غیررسمی، مدرک و آزمون جایگاه ارزشمندی ندارد، اما در سالهای اخیر دوره های متعددی در ترویج برگزار می شود که هدف آنها اعطای مدرک و در نتیجه برگزاری آزمون و سیستم ارزشیابی تئوری است. این بند به این نکته اشاره می کند که در فرایند یاددهی - یادگیری ارزشیابی چنان باشد که نتیجه آن درک سطح شناخت کشاورزان و افزایش آن باشد. می توان مجموعه الگوهای یادگیری در مجموعه های متعددی طبقه بندی نمود:

- اجتماعی: مهارتهای شهروندی و استفاده خردمندانه از مهارتهای زندگی در جامعه مورد توجه قرار گیرد.

- پردازش اطلاعات: مهارت نظم بخشیدن به شناخت و عادت به تفکر علمی و پژوهشی
- دانش فنی: مهارت در فعالیتهای متنوع کشاورزی متناسب با تخصص در زمینه کاری مخاطب
- مدیریت و برنامه ریزی

۶- حذف درجه بندی محصول

یکی از احکام تکان دهنده دمینگ، این است که اگر بخواهیم کیفیت را افزایش دهید، درجه بندی محصول و سهمیه تولید را حذف کنید. او معتقد است که کیفیت از طریق همکاری حاصل می شود، نه رقابت. این امر نیازمند توسعه فرهنگ مشارکت و سازمانی است و مستلزم اعتماد، صداقت و ... می باشد. درجه بندی محصول و ارزیابی رقابتی عملکرد، عملکرد کوتاه مدت را افزایش می دهد اما برنامه ریزی بلند مدت را از بین می برد. ترس می آفریند، کار تیمی را ویران می کند، رقابت و سیاست رامی پروراند و انسانهایی تلخ مزاج، خرد شده، شکست خورده، له شده، منزوی، سر خورده، مطرود، با احساس حقارت و حتی افسرده که نمی توانند درک کنند چرا حقیر و خوار شده است باقی می گذارد.

نظام ترویج کنونی هم در سطح کارشناسی و هم در سطح روستائی مبتلا به آن است. تنها با پدید آمدن مفهوم سینرژی (همیاری و جمع افزائی) می توان به موفقیت یک نظام که منافع جمع ترویج را در رسیدن به هدف مشترک در پی دارد، دست یافت.

۷- تاکید بر حساسیت به نیاز مشتری

دمینگ اعتقاد دارد که کیفیت عملکرد یک نظام، مبتنی بر اولویت قرار دادن نیازهای مشتری است (Motwani & Kumar, 1997). یکی از انتقادات متداولی که از نظام ترویج بعمل می آید این است که در واقع نیازها و انتظارات واقعی کشاورزان را در نظر نمی گیرند و فعالیتهای خود را بر اساس یک سنت و عادت اداری قدیمی و نه پاسخگوئی به نیازهای ذی نفعان روستائی سازمان دهی می نمایند. با اقتباس از نظر دمینگ توجه به نیازهای کشاورزان می تواند کل نظام ترویج را به حرکت در آورد. لذا پیشنهاد ما توجه جدی به نیاز ذی نفعان روستائی است و در این خصوص ضروری است تا بهره برداران متناسب با نیازهایی که دارند طبقه بندی شده و بررسی نیازهای آموزشی و با توجه به شرایط اقتصادی و امکانات اجتماعی مورد توجه فعالیتهای ترویجی قرار گیرند. در واقع نیاز به نوعی برنامه ریزی اقتضائی محسوس می باشد.

۸- کایزن (بهبود مداوم = ثبات عزم)

برخلاف آمریکائی ها که اصلاح آموزشی را شامل ساخت دوباره آموزش، فرو ریختن سازمانهای آموزشی و ... می دانند، ژاپنی ها درباره بهبود یک نظام به کایزن (یک فرایند مداوم) می اندیشند. یک فرایند صبورانه اکتشاف، بدون وقفه و روز به روز با برداشت گامهای کوتاه برای اندکی بهتر کردن در هر زمان. (مشابه داستان لاک پشت و خرگوش که آهسته و پیوسته رفتن بر تیز پائی غیر مستمر پیروز شد).

کایزن توجه را به بهبودهای کوچک متمرکز می کند، هر فردی در نظام ترویج یک بازیگر است مدیران نقش مربی را دارند نه رئیس. توجه در نظام ترویج بایستی بر بهبود سازگاران کوچک و کم هزینه باشد. تفاوت کایزن با نوآوری (که

معمولاً با تکنولوژی نو همراه است) در زمان است. اگر بخواهیم کایزن رادر نظام آموزشی ترویج بکارگیریم، باید با شکیبائی ولی با پشتکار و با ثبات به سمت هدف رفت. اما کسانی که در جستجوی نوآوری هستند به ناشکیبائی تمایل دارند و به دنبال فرصت یکباره هستند و انتظار مشاهده نتایج روش در یک برنامه کوتاه مدت را دارند.

از طرفی بون استینگل (Bonstingl, 1992) در مقاله خود با عنوان " انقلاب کیفیت در آموزش " بیان می کند که اصول اصلی در مدیریت کیفیت جامع برای اصلاح آموزش مورد نیاز است. او از این اصول به نام « چهار ستون مدیریت کیفیت جامع » نام می برد که عبارتند از:

- ۱- ارتباطات همیارانه (نظام آموزشی بایستی ابتدأ و بطور ویژه بر مخاطب تکیه کند).
- ۲- خود ارزیابی و بهبود مداوم (هر فردی بصورت انفرادی یا جمعی بایستی خود را وقف بهبود مستمر کند. ژاپنی ها به این اصل «کایزن» می گویند).
- ۳- یک سیستم فرآیند در حال پیشرفت (یک نظام آموزشی بایستی بعنوان یک سیستم نگرینسته شود و کاری که افراد در نظام آموزشی انجام می دهند به عنوان یک فرآیند در حال پیشرفت مورد توجه قرار گیرد).
- ۴- رهبری (موفقیت مدیریت کیفیت جامع، وظیفه مدیر ارشد است).

سازوکارهای نظام مدیریت کیفیت فراگیر در اثر بخشی آموزشهای ترویجی

برای اثر بخشی آموزش لازم است ترکیب مناسب و بهینه ای از عوامل موثر در آموزشهای ترویجی ایجاد شود. برای بهره برداری از منابع انسانی و مادی سازمان های آموزشی، نظام مدیریت کیفیت جامع بعنوان یک شیوه مدیریت مشارکتی، سازوکارهای مهم متعددی را در اختیار سازمان و دست اندرکاران آن قرار میدهد (سلطانی، ۱۳۸۲، Mukhopadhyay 2001 و Bonstingl, 1992). با توجه به اثر بخشی مدیریت کیفیت جامع در آموزش و تجربه ای که مدیریت کیفیت جامع در عمل بدست آورده است، می توان اثر بخشی مدیریت کیفیت جامع را در ابعاد زیر برای نظام ترویج برشمرد:

الف- سازوکار بهره برداری موثر از زمان در فرایند ترویج

مدیریت زمان از عوامل مهم در اثر بخشی آموزش است. معمولاً در آموزشهای ترویجی، وقت را با هیچ چیز نمی توان جبران کرد بخصوص اینکه فراگیران نظام ترویج، بزرگسالانی اقتصادی بوده که اتلاف وقت، تجارب منفی را در ذهن آنها تداعی می نماید. از طرف دیگر تولیدات کشاورزی برخلاف صنعت شدیداً به زمان وابسته است مدیریت کیفیت جامع در مورد استفاده از زمان و اینکه چگونه وقت با شرایط فراگیران تنظیم شود راهکارهای عملی می دهد. مدیریت کیفیت فراگیر در مقوله های زیر می تواند در بعد زمان به اثر بخشی آموزشهای ترویجی کمک کند:

- حساسیت عمومی نسبت به استفاده از وقت ایجاد می کند.

- قید زمانی برای فعالیتهای یاددهی و یادگیری ایجاد می نماید.

- میزان و دلایل اتلاف وقت در فعالیتهای گذشته ترویج را مشخص می کند.
- کشاورزان و کارشناسان ترویج را وادار به تقسیم بندی وقت و مدیریت زمان می کند.
- زمان بندی در عمل به بهره برداران و کارشناسان ترویج آموزش داده می شود.
- همواره گذشته، حال آینده را مقایسه و زمان را برای ذی نفعان، کارشناسان و مدیران معنی دار می کند.

ب: ساز و کار شاخص سازی جهت هدایت فرآیند یاددهی - یادگیری

زمانی می توان از فرایند یاددهی و یادگیری در ترویج نتایج مناسبی حاصل کرد که بتوان آنها را اندازه گیری کرد. لذا بایستی شاخص سازی نمود. رهیافت مدیریت کیفیت فراگیر آموزشی در دو بعد اساسی و به شاخص سازی در آموزشهای ترویجی کمک می کند:

ب-۱- تعیین منابع شاخص سازی

در این بعد، مدیریت کیفیت فراگیرآموزشی با ارائه مکانیزم الگوبرداری نسبی (نه مطلق) به دست اندرکاران ترویج کمک می کند تا منابع شاخص سازی را شناسائی و از آن کمک بگیرند. طبق تعریف، الگوبرداری عبارت است از فرایند انبساط آنچه برای سازمان اهمیت دارد، به اضافه یادگرفتن از افرادی که فرآیندها را بهتر انجام می دهند (سلطانی، ۱۳۸۲).

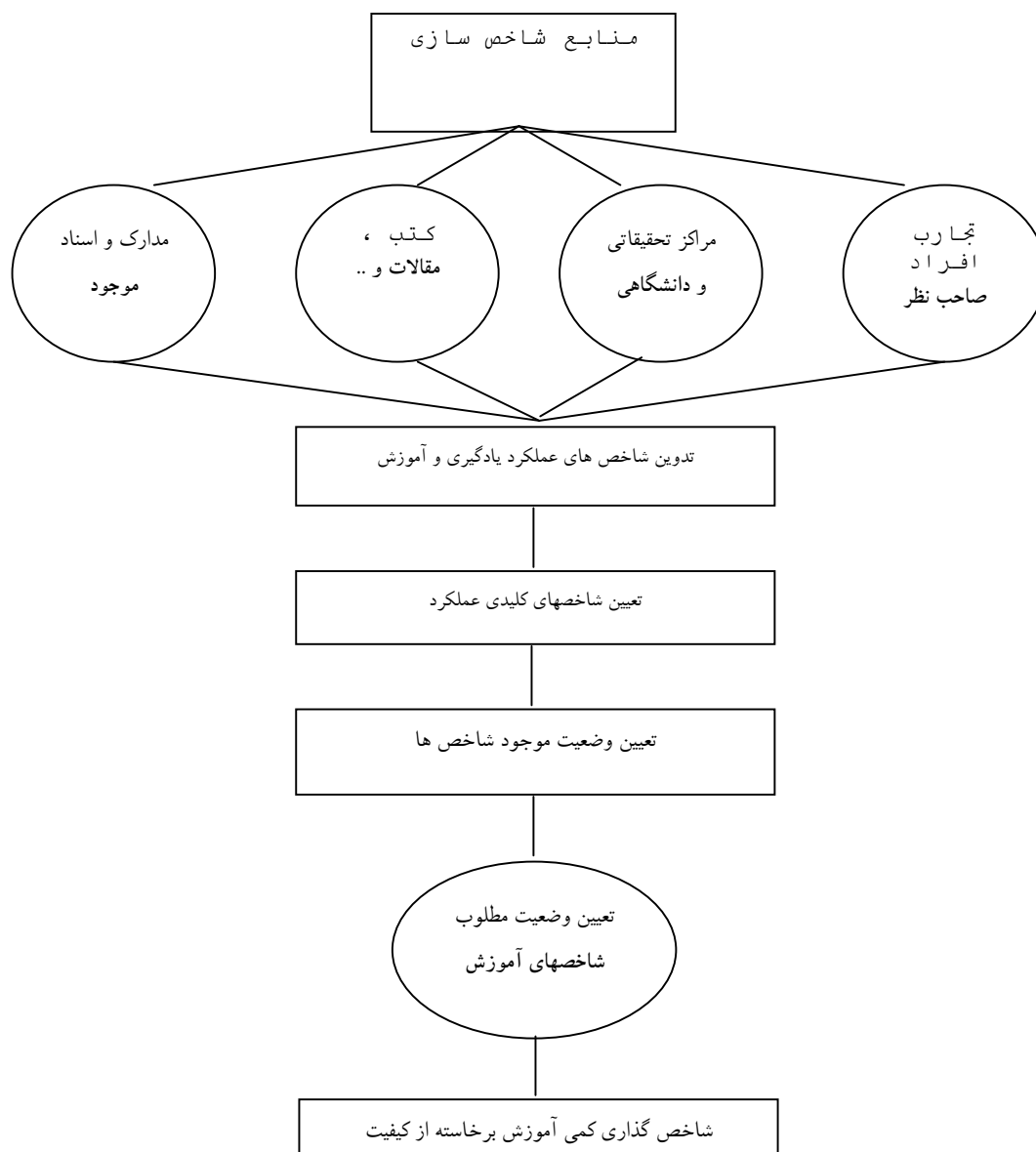
منابع متعددی از جمله منابع زیرمی تواند به عنوان الگوی شاخص سازی بکارگرفته شوند:

- مدارک و اسناد موجود در نظام های ترویجی
- سازمانهای ترویجی و مشابه با شرایط ترویج ایران
- اینترنت و سایر رسانه های نوشتاری (کتاب، مقالات و ...)
- تجارب کارشناسان پیشکسوت و صاحب نظر
- روند گذشته ترویج
- مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی

ب-۲- فرآیند عملیاتی کردن شاخص سازی:

در این بخش با جمع آوری اطلاعات و تعیین مراجع و منابع نظام مدیریت کیفیت آموزشی کمک می کند تا شاخص سازی بصورت عملیاتی صورت گیرد.

بطور کلی فرایند شاخص سازی آموزش را می توان در شکل ۲ نشان داد



شکل ۲: فرآیند شاخص سازی آموزش با استفاده از مدیریت کیفیت فراگیر
منبع: سلطانی، ۱۳۸۲

ج: سازوکار مشکل یابی آموزشی در فعالیتهای ترویجی و حل آنها بصورت عملیاتی

نظام مدیریت کیفیت فراگیر، یک نظام مشکل یاب است. اگر در یک سیستم ترویجی به مسائل و مشکلات توجه نشود، پس از مدتی مشکلات دست در دست هم داده و وضعیت پیچیده ای را به وجود می آورد که نتیجه آن بروز بحران آموزشی است. مدیریت کیفیت فراگیر با بکارگیری ابزارهایی مانند طوفان اندیشه، اقدام پژوهشی، روش دلفی و .. موجب شناسایی مشکلات توسط فراگیران و کارشناسان ترویج می گردد.

د: سازوکار بهره برداری مناسب از موقعیتهای آموزشی

رهیافت مدیریت کیفیت جامع در پی بهره برداری مناسب از موقعیتهای فیزیکی و روانی محیط آموزشهای ترویجی است. این نوع مدیریت، با تبدیل مدیریت کلاس درس به رهبری کلاس درس، جهت دار کردن آموزش، شکل دهی به آموزشهای عملی، استفاده موثر تر از ظرفیتهای فیزیکی و غیر فیزیکی، توجه به توانمند سازی و... در پی افزایش اثر بخشی آموزش می باشد.

ه: سازوکار همگانی کردن مشارکت در آموزش

مدیریت کیفیت جامع بر انجام کار مبتنی بر همیاری و مشارکت است که به منظور مداوم کیفیت و بهره وری از قابلیت ها و استعداد های افراد مختلف در نظام ترویج می باشد. موارد زیر از آثار بعد مشارکت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر است.

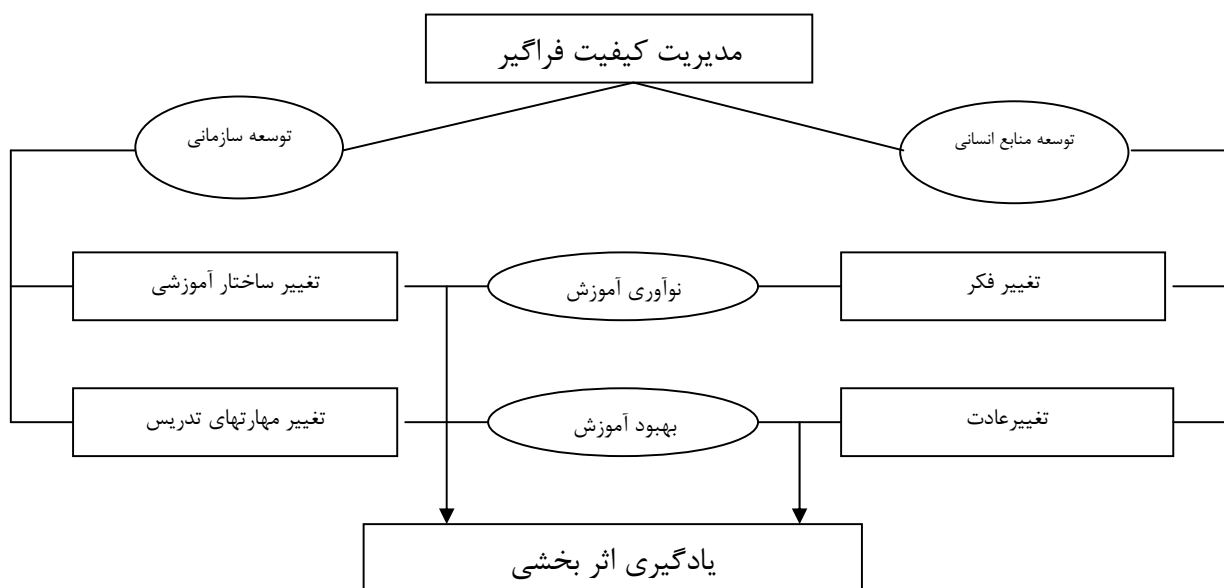
- مسئولیت یادگیری را جمعی می کند.
- نیاز مخاطب را محور اصلی قرار می دهد.
- مشارکت عمومی جایگزین روابط محدود می شود.
- به فراگیران و کشاورزان اختیار و اقتدار لازم جهت تصمیم گیری داده می شود.
- بر مهارتهای کشاورزان متمرکز می شود.

و- سازوکار تلفیق توسعه منابع انسانی با توسعه سازمانی

از مهمترین چالشهای نظام ترویج، هم جهت نبودن اهداف سازمان، اهداف پرسنل و اهداف بهره برداران است. زمانی که در ابعاد سازمان، تغییر حاصل شود ولی ذهنیت افراد تغییر نیابد، تضاد و مقاومت بوجود آمده و انرژی سازمانی به هدر می رود. نظام مدیریت کیفیت فراگیر، توسعه را در ابعاد ساختار سازی، فرایند سازی و ... دنبال می کند و در کنار آن بطور همزمان توسعه فردی را در ابعاد ظرفیت سازی فردی، تغییر قالب فکری، تغییر روش های کار، ایجاد تفکر صرفه جوئی را ایجاد تنوع مهارتی در پی می گیرد. با تلفیق رشد فردی و توسعه سازمانی نظام ترویج انرژی می گیرد و انرژی تولید شماره به شکلی موثر موجب ارتقا سطح یادگیری و مهارت بهره برداران می شود. این الگوی تلفیق در شکل ۳ آمده است.

ز: ایجاد بهره برداری از روحیه پژوهشی

سیستم ترویجی قادر است روحیه پژوهشگری را ایجاد و آن را به فراگیران القا نماید. ایجاد روحیه تحقیقی منجر به ایجاد تعهدات اجتماعی و روحیه مشارکت در بین فراگیران می شود و چنین روحیه ای به شناخت مشکلات ترویجی، تحلیل فرایند یادگیری یاددهی و ... منجر می شود. روشهای FFS از مهمترین روشهای ترویجی هستند که علاوه بر مشارکت، روحیه پژوهشگری را بین بهره برداران افزایش می دهند.



شکل ۳- مدل تلفیقی نظام مدیریت کیفیت فراگیر
منبع: سلطانی، ۱۳۸۲

برنامه های اجرای برای توسعه آموزش‌های ترویجی مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر:

مسلماً اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش نیازمند پیش شرطها و مهیا نمودن زمینه هایی برای آن است. مهمترین زمینه هائی که قبل از اجرا باید آماده شوند عبارتند از (تورانی، ۱۳۸۲):

- تمایل به تغییر کردن عاداتهای قدیمی
- عدم تمایل به پنهان کردن شکستها
- تغییر کردن فرایند تفکر یعنی رویکرد تفکر سیستمیک جایگزین و حاکم بر تفکر سنتی جامع شود.
- پاداش ندادن به رفتارهای مغایر با مدیریت کیفیت جامع
- صبور بودن و به منافع دراز مدت اندیشیدن (به جای توجه به منافع کوتاه مدت)
- از بین بردن ترس از تغییر بعنوان مانع
- فراهم ساختن دانش و مهارت جدید
- افزایش و تعمیق معرفت، شناخت و اعتماد نسب به مدیریت کیفیت جامع
- حمایت کامل و جدی رهبر و مدیر نظام ترویجی در سطوح شهرستان، استان و ملی
- مشارکت بهره وران، کارشناسان
- آموزش پرسنل اجرائی آموزشی ترویج در خصوص مدیریت کیفیت جامع و کسب مهارت‌های فنی و روانی لازم در آنها

- اصلاح زیر ساختارهای سازمانی نظام ترویج شامل مقررات و آئین نامه‌ها، دستورالعملها، بهسازی نیروی انسانی و توسعه مناسب ارتباطات سازمانی که منجر به تقویت توسعه شبکه اجتماعی و نهایتاً افزایش یادگیری اجتماعی^{۱۰} که از مشخصه های مهم مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش است، بشود.

قواعد و اصول مدیریت کیفیت جامع و کاربرد آن در نظام ترویج کشاورزی

اصول متعددی برای مدیریت کیفیت جامع ارائه شده است که حسینی (۱۳۸۲) و صابونی (۱۳۸۲) مهمترین اصول آن را چنین بر می شمردند:

۱- واگذاری مدیریت در تصمیم گیری

مدیریت ترویج بایستی از تصمیم گیری های بدون دخالت دادن کارشناسان و کشاورزان تا حد امکان اجتناب ورزند و به مرور پرسنل و بهره برداران در جهت افزایش قدرت تصمیم گیری و مشارکت در برنامه ریزی توانمند نمایند.

۲- اصلاح عملکرد کارکنان با آموزشهای ضمن خدمت

در حال حاضر آموزشهای ضمن خدمت پرسنل ترویج از هدف خود که ارتقاء کیفیت و مهارت آموزشی فعالیتهای ترویج از هدف به آنها است دور شده و گواهی آموزشها مبنائی برای ارتقاء شغلی قرار می گیرد لذا جنبه اداری و تشریفاتی به خود گرفته است. در حالیکه برنامه های آموزش ضمن خدمت پرسنل ترویج بایستی با هدف اصلاح عملکرد و بهبود و توسعه مهارتهای شغلی و حرفه ای آنها باشد.

۳- تصمیم گیری بر پایه واقعیتها

یکی از معضلات نظام برنامه ریزی نظام ترویج، نبود اطلاعات صحیح پایه و عدم تناسب اطلاعات موجود با اهداف مورد نظر می باشد. ترویج بایستی در خانه مکانی مدیریتی خود، اهداف صریح و صحیحی را بر اساس اطلاعات بدست آمده از واقعیتها و شرایط موجود تعیین و تدوین نماید.

۴- اصلاح مداوم با ارزیابی منظم

در سالهای اخیر فعالیت دفتر نظارت و ارزشیابی وزات جهاد کشاورزی که متولی ارزشیابی نظام ترویج می باشد با رکورد شدید مواجهه شده و قادر به برخوردهای عملکردی در فرایندهای ترویج (پس از مشخص کردن و نگهداری استانداردها) نمی باشد.

۵- تمرکز بر مخاطب و توجه به مشارکت

ترویج بطور سنتی در تدوین برنامه ها و فعالیتهای استانی و محلی خود به صورت متمرکز عمل می نماید و هر چند که در دهه اخیر تمایل به برنامه ریزی مشارکتی افزایش یافته است اما کمبود شدید نیروی انسانی متخصص، فرهیخته و علاقمند از یکطرف و عدم اطمینان از نتایج فرآیندهای مشارکتی از سوی مدیران از طرف دیگر از موانع بزرگ بکارگیری این اصل مهم مدیریت کیفیت جامع می باشد.

۶- وجود یک فرایند مداوم نظام دار

¹⁰ social learning

فعالیت‌های ترویجی باید بعنوان یک فرایند مداوم مورد بررسی قرار گیرند. مدیریت کیفیت جامع بر این مبحث تاکید دارد که کارکردن در یک سیستم مشکل دار موجب بروز اشکال در فعالیتها و کاهش کیفیت عملکرد می شود. از آنجائی نظامها قابل ترمیم هستند، اصلاحات گسترده در کیفیت فرایندهای آنها، کیفیت محصول را تعیین می کند. همچنین در سطح کلاس، مدیریت کیفیت جامع تدابیر کاربردی زیادی را برای افزایش کیفیت آموزش ارائه می دهد که تیتروار به برخی از مهمترین آنها که در ترویج کاربرد دارد اشاره می گردد:

- فعالیتهای آموزشی ترویج به شکل یک برنامه درسی از پیش طراحی شده بصورت دستورالعمل در می آید.
- منابع و فعالیتهای تدریس برای تعیین محتوای مناسب مورد بررسی قرار گیرد.
- مطالب و دروس به دقت و ظرافت بر اساس زمان بندی مناسب برنامه ریزی شوند.
- اهداف عینی برای کمک به فراگیران به آنها ارائه می شود.
- کارشناسان به شیوه های شفاهی و کلامی و یا عملی، کشاورزان را جهت اطمینان از تفهیم مطالب ارزیابی کنند.
- کارشناسان ترویج که مسئولیت تدریس را بر عهده دارند بایستی از سبکهای مختلف یادگیری بزرگسالان و بهره برداران وقوف یابند.

- مدرسان کلاسهای ترویجی از شیوه های ارتباط کلامی و غیر کلامی استفاده نمایند.
 - مدرسان کلاسهای ترویجی در پرورش فعالیتهای اجتماعی فراگیران تلاش نمایند.
 - تقویت اعتماد به نفس و تشویق فراگیران فراموش نشود.
 - روابط و راهبردهای فراگیر - مدرس [منتورینگ] و فراگیر - فراگیر تقویت شود.
- همچنین اتحادیه اروپا در پروژه سیکوئل (SEEQUEL, 2004) با انتشار جزوه ای با عنوان "راهنمای کیفیت برای فرآیندهای آموزشهای غیررسمی و آزاد" به بررسی مفاهیم کیفیت در آموزش پرداخته و با توجه به معیارهای «مدیریت کیفیت جامع»، عناصر بسیار زیادی را برای کیفیت در یادگیری های غیررسمی و آزاد مطرح می کند که در این مختصر تنها به تعداد معدودی از این موارد مهم اشاره می شود:

- توسعه اصولی برای فرمولبندی و اجرای یک استراتژی اطلاعات
- تقویت ارتباط بین دانش، اطلاعات و کار
- تمرکز بر نیازهای اطلاعاتی
- توجه به نوع اطلاعاتی که برای یادگیرندگان باید تهیه شود.
- پیدا کردن نقاط قوت و ضعف.
- توجه TQM به مطالب موضوع محور معطوف شود.
- یادگیری شکل جدیدی از کار است.
- ارزیابی صلاحیت پرسنل
- روشهای یادگیری آنها ساده بوده و احتیاج به وقت کمی داشته باشد.
- فراگیران بتوانند مهارتهای خود را بیان کنند.
- فراگیران بتوانند مهارت خود را ارزیابی و تایید کنند.
- توجه به نیازهای بزرگسالان مد نظر قرار گیرد.
-

دلایلی که باعث شده فرهنگ مدیریت کیفیت جامع در آموزش ترویجی چندان گسترش نیابد:

- نظامهای ترویجی برنامه و سیاست مشخصی در تمرکز بر کیفیت ندارند.
- در موارد بسیاری مدیران و برنامه ریزان فاقد درک جدیدی از کیفیت و احساس وظیفه برای نائل شدن به آن هستند (عدم درک مدیریت کیفیت جامع).
- کمبود زمان و منابع (زیرا تشکیلات ترویج معمولاً اهداف کوتاه مدت را به نتایج بلند مدت ترجیح می دهد. در حالی که صبر و شکیبایی شرط اول موفقیت می باشد).
- نیاز به درگیری پیچیده تمام اعضاء سازمان در این فرایند.
- تبدیل نگرشهای سنتی به دیدگاه جدید، کاری سخت و نیازمند زمان است.
- عدم پذیرش تغییر در نظام ترویج سنمدیریت کیفیت جامع از سوی سیاستمداران و مدیران
- نگرانی از موقعیت شغلی.
- نداشتن قدرت ابتکار و نوآوری در ترویج.
- عدم اطمینان از حصول نتیجه موثر
- عدم آشنایی از چگونگی نحوه انطباق الزامات مدیریت کیفیت جامع با نظام ترویج
- عدم آگاهی از نتایج مورد انتظار
- وجود الگوهای اجرایی متعدد مدیریت کیفیت جامع، ولی خلا بهترین الگوی

نتیجه گیری و پیشنهادات:

ارتقا کیفیت نظام آموزشهای ترویجی از طریق توسعه آموزش مبتنی بر رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر به تغییراتی گفته می شود که نهایتاً در رفتار بهره برداران و روستائیان بروز می کند و شاید بتوان آن را تنها معیار کیفیت روش توسعه آموزش دانست بطوری که کیفیت در همه ابعاد رفتاری آنان ظاهر می شود یعنی از نوعی جامعیت برخوردار است (تورانی، ۱۳۸۲). گسترش دانش، نگرش و مهارت پرسنل اجرائی و آموزشی ترویج و درک روشن از مدیریت کیفیت فراگیر، اصلاح و بهسازی زیر ساختهای سازمانی نظام ترویج از جمله عواملی هستند که بایستی در شروع مدیریت کیفیت جامع به آن پرداخت. مدیریت کیفیت جامع فرآیندی است که از طریق ترویج یک فرهنگ مشارکتی در تصمیم گیری که همه سطوح و اعضای سازمان را در بر گرفته و به تکاپو در راستای بهبود کیفی مستمر و مداوم در تولید کالاها و ارائه خدمات و می دارد رضایت مشتریان و همه افراد ذی نفع را تضمین می نماید (Motwani & Kumar, 1997). جلب رضایت مخاطب با حداقل هزینه، تصمیم گیری مشارکتی و گروهی صرفنظر از مقام سازمانی و منافع فردی، بهبود مداوم کیفیت و استانداردهای بالاتر از جمله اهداف اجرا و پیاده سازی مدیریت کیفیت فراگیر هستند. بهبود روابط رئیس و مرئوس از طریق اعمال استراتژی برد-برد، پیشگیری از بروز بحران و مدیریت بحران، آموزش عملی کیفیت به اعضای سازمان و ایجاد حسن اعتبار برای سازمان از جمله نقشهای برجسته مدیریت کیفیت فراگیر می باشند. بنابراین از نکات برجسته و ممتاز بحث مدیریت کیفیت جامع اینست که بسیاری از فنون و روشهای مرتبط با مسائل مدیریتی و کیفیتی را بطور جامع و با تلقینی مناسب و بصورت یکپارچه در خود جای داده است.



شکل ۵- مدل مفهومی برای اجرای مدیریت کیفیت جامع (TQM) در نظام ترویج کشاورزی

مشتری گرایی، کارگروهی و نگرش علمی به تصمیم گیری اجزای TQM و آموزش کار گروهی، ساختار کیفی و کنترل آماری از ابزار اجرا و پیاده سازی آن هستند. علاوه بر این از آنجا که این استراتژی نیازمند پیش زمینه‌هایی می باشد، از بهبود تصویر در اذهان عمومی و ارتقای روحیه کارکنان به عنوان این زمینه سازها می توان نام برد. کمبود یا فقدان تعهد مدیریت بیم از تحول آفرینی، مقاومت در برابر تغییرات فرهنگی و درک و اجرای نادرست یا سرباز زدن از اجرای این نگرش از جمله موانع عمده و علل اساسی موفقیت TQM است که حتی الامکان باید به وسیله انجام اقداماتی چند برطرف شوند.

مثلا به وسیله آموزش مستمر و مداوم نیروی انسانی و آموزش مهارت‌هایی در راستای انعطاف پذیری و پذیرش تغییر می‌توان بخشی از این دست اندازها و اسباب ناکامی را از میان برد یا به حداقل کاهش داد.

مدیریت کیفیت فراگیر به نظام ترویجی کمک می‌کند تا بتواند آرمانهای کیفی خود را تدوین و روشهای عملیاتی را به خوبی بکار گیرد و فراگیران و کارشناسان را در فرایند یاددهی - یادگیری درگیر نماید و این مقاله سازوکارهای متعددی از جمله بهره برداری از زمان، شاخص سازی، مشکل یابی آموزش، همگانی کردن آموزش، سازوکار تلفیق توسعه منابع انسانی و ... در جهت ارتقاء کیفیت و اثر بخشی آموزش ارائه شده است. با اقتباس از موتوانی و کومار (Motwani & Kumar, 1997) با بررسی مطالعه پیشینه نگاشته ها و کنکاش در برخی از دانشگاههای در آمریکا که رهیافت مدیریت کیفیت جامع را اجرا نموده اند، مدل پیشنهادی برای اجرای TQM در نظام آموزشی ارائه کرده اند که با اقتباس از آن، مدل مفهومی پنج مرحله ای مدیریت کیفیت جامع برای سیستم ترویج به شرح شکل ۵ پیشنهاد می‌گردد.

منابع:

- احمدیان یزدی، امیر رضا. (۱۳۸۸). مدیریت کیفیت جامع (T.Q.M.) چیست؟. قابل دسترس در: mbwa.blogfa.com/post-85.aspx
- اخوان حجازی، مجتبی. (۱۳۷۳). کاربرد مفاهیم T.Q.M. در مراکز آموزشی وزارت نیرو. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه صنعتی شریف. چاپ نشده.
- امیری، فرزاد و محمد علی بهجتی اردکانی. (۱۳۸۲). "بررسی ساختار و چگونگی استقرار و ارزیابی نظام مدیریت کیفیت فراگیر در موسسات آموزشی". مجموعه مقالات همایش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش. ۱۹-۱.
- بهرنگی، محمد رضا. (۱۳۸۲). "نقش نظام کیفیت فراگیر در یاری به توسعه شناخت و تفکر فراگیر سازمان با الگوی های یاد دهی-یادگیری و نظارت کلینیکی". مجموعه مقالات همایش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش. ۳۳-۲۱.
- بی نام. (۱۳۸۳). "بررسی نقش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش سازمانهای دانش آفرین". تدبیر، ۱۵، ۶۸-۷۷.
- تورانی، حیدر. (۱۳۸۲). "توسعه آموزش مبتنی بر رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر". مجموعه مقالات همایش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش. ۶۸-۵۷.
- حسینی، زهرا. (۱۳۸۲). کاربرد در سازمانهای آموزشی. "مجموعه مقالات همایش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش". ۶۹-۷۹.
- خاکی، غلامرضا و صدیقه صائمیان. (۱۳۸۲). "تحقق مدیریت کیفیت فراگیر در سازمانهای آموزشی از طریق توسعه فناوری اطلاعات". مجموعه مقالات همایش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش. ۹۵-۱۰۶.
- صابونی، عبدالرضا. (۱۳۸۲). "استقرار ISO 9001:2000 در آموزش عالی به منظور اجرای اثربخش T.Q.M.". مجموعه مقالات همایش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش. ۱۴۲-۱۲۷.
- عظیمی، داریوش، حسین خدمتی همپا و علی حبیبی. (۱۳۸۷). نگرشی کاربردی بر مدیریت کیفیت جامع. قابل دسترس در: tavazon.persiangig.com/.../alihabibi22@yahoo%5B1%5D.com.ppt
- وزارت تعاون. (بدون تاریخ). مدیریت کیفیت جامع (TQM). قابل دسترس در: http://www.icm.gov.ir/icm_content/media/article/8.pdf

- Ghobadian ,A. & Gallear D. (2001). TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model. *Omega* 29: 343–359.
- Bonstingl J. J. (1992). *The Quality Revolution In Education . Improving School Quality.* 50(3): 4-9.
- Mehrotra, H. (2008). Applying Total Quality Management in academics. Available at: <http://www.isixsigma.com/library/content/c020626a.asp>.
- Motwani, J. & Kumar, A. (1997). The need for implementing total quality management in education. *International Journal of education management.* 11, 3: 131-135.
- Mukhopadhyay, M. (2001). *Total quality management in education.* New Delhi: National Institute of Education planning and administration.
- SEEQUEL .(2004). *Quality guide to the non-formal and informal learning processes.* ?: Menon Network EEIG.

Application of Total Quality Management (TQM) in

Agricultural Extension and Education System

Arman Bakhshi Jahromi & Gholam Hossein Zamani¹¹

Abstract

To capture appropriate goods and services, focusing on quality is the main key. Total Quality Management (TQM) which always accompanies Deming name is an approach containing a complete integrated techniques and methods of management and quality. Although primitive principles of TQM were designed for industry sector, it was promoted to other sectors rapidly. Some believe that utilization of TQM in services sectors such as educational systems has some complexities and will face several problems. Anyway, TQM using participation, client oriented, teamwork and etc. is going to improve the organization continuously. Educational system (in general) and especially agricultural extension system as an informal education system which absorb a part of national budget are the most evident human investment for rural development. According to importance of agricultural extension effects on socio-economic, cultural, and political aspects of rural community, it is necessary that quality of extension education activities be improved to prevent waste of human and capital resources. So, agricultural extension needs to continuously improve its efficiency especially during informal education. This analytical paper which is based upon review of related literature is aimed to explain TQM, its principles and its application in agricultural extension and education system. At the end, a five-step conceptual model depicting TQM implication in agricultural extension system has been suggested.

Keywords:

Total Quality Management, TQM, Agricultural education, Agricultural extension, Deming

¹¹ Ph.D. Student and Professor of Agricultural Extension and Education, Shiraz University, Iran.

E-Mail: armanbakhshi@yahoo.com & ghh_zamani@yahoo.com