

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در سازمان ترویج کشاورزی (درس هایی

برای ایران)

دکتر فرهود گل محمدی^۱

چکیده:

امروزه در سازمانهای گوناگون کشورهای پیشرفته جهان رویکرد جدی به مشتری -محوری و ارباب رجوع -مداری را در ابعاد گوناگون مشاهده می کنیم. سازمان ترویج تعاونی آمریکا (CES) که با همکاری دانشگاههای ایالتی کشاورزی، دولت فدرال، دولت های ایالتی و وزارت کشاورزی آمریکا شکل گرفته است بیش از نیم قرن می باشد که بعنوان کارآمدترین مدل سازمانی در توسعه کشاورزی و روستایی، مورد توجه و تقلید ملل دیگر و بویژه ملل در حال توسعه از جمله ایران بوده است. این سازمان بیش از دو دهه می باشد که رویکرد جدی به سوی مدیریت کیفیت فراگیر در ابعاد گوناگون صف و ستاد خود نموده است. در این مقاله با استفاده از منابع موجود فارسی، انگلیسی و اینترنتی سعی شده است تا حدودی کاربرد این روش را در توسعه سازمانی ترویج کشاورزی آمریکا نشان داده شود. در این مقاله پس از بیان TQM به عنوان راهکاری برای بهبود صنعت، خدمات، آموزش و حیطه های کاربرد آن، ارزش، جنبه ها و معنای کیفیت، کارکردها و نتایج آن، مواد و روشها (سوابق بهره گیری، اهمیت، ابزار و کاربرد TQM در آموزش)، عوامل مؤثر در نظام کیفیت، TQM در پیشگویی آینده درخشان ترویج، اصول عمومی و مورد توافق TQM در ترویج و توضیح هر کدام، داستان TQM در آینده ترویج، دام های پنهان بخش دولتی در پذیرش آن، یک مثال ترویجی از TQM، آموزش ترویجی مؤثر و TQM (بیان نتایج یک تحقیق در آمریکا) و ... را بیان می کند. شیوه گردآوری مطالب از منابع فارسی و انگلیسی اینترنتی می باشد که محقق با توجه به ناشناخته بودن این رهیافت در نظام ترویج ایران، سعی به جمع آوری و معرفی آن کرده است و در انتها پیشنهاداتی را برای ایران بیان می کند.

واژگان کلیدی: مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، سازمان، تاریخچه، اصول، آموزش، کشاورزی، ایران.

¹ - عضو هیئت علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند

شماره:

کیفیت هرگز یک اتفاق نیست. آن معمولاً نتیجه کار و اقدام هوشمندانه است. آن آرزو و خوسته برای تولید یک چیز برتر و ارجح می باشد.
(John Ruskin)

آن نیازمند یک تجربه باکیفیت برای ایجاد یک یادگیرنده مستقل می باشد.

(Cotton, 1994, Internet)

کیفیت برنامه چه می باشد؟ صفات و خصایص اصلی حیاتی در کیفیت برنامه های ترویج چه می باشد- آن چه چیزهایی است که برنامه های ترویج باید برای ایجاد یک تفاوت قابل رویت در مسایل مهم در معرض نمایش بگذارند؟ کیفیت یک مبحث عمده و اساسی آموزش در همه سطوح می باشد ... برای تمرکز تلاش هایمان و دستیابی به نتایج، آنهایی از مادر ترویج باید واضح و صریح در مورد چیزی که ما بوسیله کیفیت برنامه مد نظر داریم باشیم. بعدتر، ما به شناسایی و توافق در چیزی که دیگران می توانند انتظار داشته باشند هنگامی که ما در مورد کیفیت برنامه های ترویج صحبت می کنیم نیاز داریم.

(Mueller , M . R . , 1991)

مقدمه:

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) ، تمامی اقدامات و تلاشهای مرتبط با کیفیت از قبیل: فرهنگ کیفیت، ارتقای آگاهی از کیفیت و برنامه های انگیزشی، بهبود کیفیت تا مشارکت جمعی کارکنان را در بر می گیرد. گر چه این موارد از عوامل بسیار مهم به شمار می روند، اما نباید مانع درک صحیح دیگر عوامل گردند. نظامها و ساختارها از این دست از عوامل با اهمیت خاص به شمار می روند. باید بدانیم که کیفیت هرگز به خودی خود حاصل نیامده بلکه نتیجه تلاش هوشمندانه توسط بشر است.

پارادیم TQM در ژاپن با کمک آمار دانان آمریکایی که به بازسازی صنعت ژاپن پس از جنگ دوم جهانی کمک کردند به وجود آمد. TQM محصولات ارزان و بی کیفیت ای را که با 'ساخت ژاپن' نامیده می شدند را به کالاهایی تغییر و انتقال داد که هم اکنون به گونه ای بین المللی برای کیفیت بالا، قابلیت اتکاء و اعتبار و نوآوری اشان شناخته گردیده می شوند. پارادیم TQM به سایر کشورهای صنعتی گرداگرد جهان منتشر شده است و برای مطالعه و پذیرش راه ژاپنی ها به عنوان یک وسایلی مجزا برای رقابت در بازار جهانی نیرو وارد کرد. در حالی که TQM در بخش تجارت ایالات متحده در هفده سال گذشته جولان داده است آن تنها در ده سال اخیر است که شروع به تراوش در صنعت خدمات، آموزش و دولت کرده است. امروزه همچنین آموزش عالی در بسیاری از دانشگاههای ایالتی آمریکا در حال تجربه و آزمایش کردن آن می باشد. نظام ترویج تعاونی آمریکا دارای یک تأخیر طولانی برای تغییر بنیادی و اساسی می باشد. یک عدم رضایت در حال رشد با ساختار سنگین و مفصل، دیوان سالار، فرمانی و نظارتی در سرتاسر ترویج پیدا شده است در حالی که بودجه های در حال کاهش و پایه سیاسی در حال فرسایش و یک فقدان پرستیژ و جایگاه، ترویج را در یک موقعیت ضعیف قرار داده است. TQM یک راه خروج را برای موقعیت راکد و ناموفق کنونی ترویج ارایه می کند. علیرغم توان بالقوه دام های پنهان بخش عمومی، به نظر می رسد که TQM برای ایجاد یک مقدار بزرگ از مسیر بزرگ و روشن برای ترویج توانا می باشد.

اغلب کارکنان ترویج در نظام ترویج تعاونی شناسایی می کنند که تغییرات سریع در تقاضاهای عمومی نیاز به تغییرات و اصلاحات قابل توجهی در روشی که ما حرفه امان را انجام می دهیم خواهند داشت. به عنوان قسمتی از این تغییرات، ما نیاز به توسعه روشهای ارایه نوآورانه

داریم. (Taylor- Powll & Richardson, 1990)

مدیریت کیفیت فراگیر TQM یک رهیافت مورد استفاده بصورت عمومی و مشترک در تجارت خصوصی برای تمرکز در استواری بهبود خدمت برای مشتریان است. TQM ارایه خدمت را بوسیله تلاش و قدرت دادن به بهبود مداوم رضایت مشتری بوسیله بهبود فرایند ارایه خدمت، بهبود می بخشد TQM یک فن تنها یا یک مجموعه از فنون نمی باشد، در عوض TQM یک فلسفه مدیریت است. تعداد بیشماری فنون وجود دارد که توسعه و بصورتی وسیع در تجارت خصوصی مورد اجرا قرار گرفته شده اند اما یک عنصر تشکیل دهنده مهم TQM آن است که آن یک بینش را تدارک می کند که به هر عضو در شرکت در بهبود خدمت به مشتری تمرکز می کند. TQM ممکن است یک رهیافت سودمند برای خدمات ترویج تعاونی آمریکا در توسعه روشهای ارائه برنامه نوآورانه و خدمت به میران کافی به نیازهای مشتری باشد.

(Fredendall, L., Lippert, R . M . 1995. ONLINE)

بهبود کیفیت، بویژه مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، دارای یک نفوذ عمده و غالب در فلسفه مدیریت ایالات متحده شده است . (Ross, 1993). در حالی که یک ایده نوین نیست، بهبود کیفیت علاقه را در سالیان اخیر کسب کرده است. برای اغلب قرن بیستم، بهره وری تأکید اصلی و عمده برای اغلب سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی بود، تأکید، به هر صورت، هم اکنون تغییر به کیفیت می کند. دلیل ساده می باشد، نه قیمت، فن آوری و نه کمیت و مقدار، برای متمایز کردن محصولات یا خدمات از رقابت کافی نیست. چیزی که مشتریان را جذب و حفظ می کند عبارت است از "ارزش اضافی" کیفیت- همانگونه که بوسیله مشتریان تعریف می شود است . (Lindner, J . R. , Nieto, R. D. , 1998. ONLINE)

روح مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در ابهام گوی بلورین¹ ترویج آشکار شده است. در ژاپن از موفقیت آمریکایی که در بازسازی صنعت ژاپن پس از جنگ جهانی دوم کمک کرد به وجود آمد، TQM

محصولات ارزان و غیر قابل اعتمادی را که "ساخت ژاپن" نامیده می شوند را به محصولاتی تغییر داد که هم اکنون به صورت بین المللی برای کیفیت بالای اشان، قابلیت اعتماد و اتکاء و نوآوری شان شناخته گردید می شوند.

پارادیم TQM به سایر کشورهای صنعتی در گرداگرد جهان منتشر شده است که برای مطالعه و پذیرش روش ژاپنی ها به عنوان راههای مجزا برای رقابت در بازار جهانی؛ فشار و نیرو وارد می آورد. در حالی که TQM در بخش تجارت ایالت متحده تاخت و تاز عظیمی را در هفده سال گذشته کرده است آن تنها در اخیراً بوده است که شروع به تراوش در صنعت خدمات، آموزش و دولت کرد. بسیاری از بانک ها دلال های خانه ها و کمپانیهای بیمه در حال طی کردن انفلاب های "کیفیت" به آرامی می باشند. آنها در افزایش بهره وری و بالا بردن کیفیت تولیدات خدماتشان بدون استخدام مردم بیشتر یا خرج کردن پول بیشتر موفق گردیده اند. امروزه آموزش عالی همچنین در حال تجربه با TQM در بسیاری از دانشگاههای ایالتی و فنی و عمده آمریکا می باشد (Chaffee & Sheer, 1992)، و یک پیمایش اخیر گزارش می کند که یک اکثریت عمده آژانس های دولتی در مراحل اولیه توسعه برنامه های TQM می باشند. (Patterson, jr, T . F . , 1995. ONLINE)

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) یک مفهوم معرفی شده بوسیله تجارت و صنعت برای ایجاد استانداردها و فنونی است که کیفیت تولیدات ترک کننده و دستیابنده را از طریق فعالیتهای مداوم در عوض از طریق یک بازرسی نهایی، تضمین می کند. آن متکی به تجارب، تخصص و تعهد همه اعضای یک سازمان برای بهبود فرآیندهایی است که بوسیله آنها مشتریان مورد خدمت قرار گرفته می شوند. برای عملی کردن این مفهوم در مؤسسات آموزشی، یک تعداد از مدل ها و استراتژی های اجرایی، توسعه یافته شده اند.

(ERIC ,N.D. Internet) .

مواد و روشها (سوابق بهره گیری ، اهمیت ، ابزار و کاربرد TQM در آموزش):

سازمانها و مؤسسات آموزشی برای بقاء و رشد ، بویژه در فضای پر التهاب عصر شتاب اطلاعات ، نیازمند بکارگیری ابزارها و سیستمهای کار آمدی هستند ، که با دارا بودن تمام مشخصه های کیفی ، توانایی رویارویی را با چالشها و حساسیتهای ویژه آن را داشته باشند ، گر چه اثر بخشی هر یک از این واحدها و مؤسسات بستگی کامل به توالی درست و منطقی در پیاده سازی و استقرار هر یک از این تکنیکهاست ولی بهره گیری و اتخاذ آن رویکرد ، بعنوان یک استراتژی نقش حیاتی در تقویت بنیه اصول حاکم بر آن دید گاه را دارد.

مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش و پرورش (TQM) که تجدید نظر جدی در تعریف و بهبود فرایند یادگیری و یاددهی را مورد تأکید قرار میدهد ، یکی از کار آمد ترین و قدرتمند ترین رویه هایی است که امروزه در بسیاری از مراکز و مؤسسات جهان بعنوان یک روش شناخته شده به کار گرفته می شود.

برای شروع، بهتر است برخی از تفاوتهای مهم بین آموزش و پرورش و صنعت را در نظر بگیریم :

- 1- مدرسه کارخانه نیست . 2-دانش آموزان محصول نیستند. 3- تحصیلات آنها محصول است .
- 4- مشتریان این محصول متعددند: الف - خود دانش آموزان ب - والدینشان
- 5- دانش آموزان نیاز دارند در فرایند تعلیم و تربیت خود مشارکت کنند. هیچ فرصتی دو باره تکرار نمی شود.

تجربیات نشان می دهند اگر مدیریت کیفیت بطور کامل بکار گرفته شود می تواند همانند صنعت در آموزش و پرورش نیز تغییرات زیادی بوجود آورد : نظام آموزشی بهبود می یابد ، بهره وری معلمان افزایش می یابد ، معلمان و دانش آموزان لذت بیشتری از کارشان می برند و دانش آموزانی که فارغ

التحصیل می شوند مشارکت بیشتر و مثبت تری در جامعه خود خواهند داشت.

در کلاس دانش آموزان مشتری های معلم هستند . آنها بطور مستقیم آموزش را دریافت می کنند. این به معنای آن نیست که دانش آموزان مسئول فرایند (یاددهی) هستند . آنها درباره ((مزیت های)) سیستم آموزشی تصمیم گیری نمی کنند، اگرچه باید در این زمینه با آنها مشورت کرد . بهر حال آنها حتماً درباره تعریف کیفیت نظری دارند.

جدول زیر نشان میدهد چگونه دانش آموزان دبیرستان اجکام در سیتکای آلاسکا ، روابط متقابل مشتری - سرمایه گذار را تعریف می کنند.

جدول 1- روابط متقابل مشتری - سرمایه گذار در یک سیستم آموزشی در آمریکا

مشتری	سرمایه گذار	خدمات
دانش آموزان	معلمان مدیران هیأت امنای مدرسه	- مدیریت سیستم - طرح(شکل برنامه درسی) - مشاوره - رهبری - مواد و وسایل تجزیه و تحلیل و توسعه سیستمها
معلمان	مدیران	مواد و وسایل
والدین	سیستم مدرسه	دانش ، هوش ، دانستن - چگونگی و شخصیت فرزندان
صنعت	سیستم مدرسه	دانش ، هوش ، دانستن - چگونگی و شخصیت فارغ التحصیلان

وقتی می گوئیم ، ضروریست با دانش آموزان درباره آنچه یک تجربه کیفیت را تشکیل می دهد گفتگو کنیم ، منظور مان گفتگو درباره مزیت های آموزشی آنان نیست . بزرگتر ها در باره آن تصمیم گیری می کنند همانطور که دانش آموزان بزرگتر می شوند به آنها آزادی انتخاب بیشتری برای تصمیم گیری درباره این که چه چیزی را مطالعه کنند داده خواهد شد. به هر حال تلاش برای تحمیل عقاید معلم درباره کیفیت به دانش آموزان بیهوده است. اگر دانش آموزان باید از یاد گیری لذت ببرند سبک مدیریت فرایند یاددهی باید با عقاید آنها درباره اینکه لذت چیست همسو باشد.

(تربیوس ، م.1382. 14-15).

مدیریت ارشد کیفیت:

مدیریت کیفیت فراگیر (Total quality management) تمامی اقدامات و تلاشها مرتبط با کیفیت از قبیل فرهنگ کیفیت، ارتقای آگاهی از کیفیت و برنامه های انگیزشی، بهبود کیفیت تا مشارکت جمعی کارکنان را در بر می گیرد. گر چه این موارد از عوامل بسیار مهم به شمار می روند، اما نباید مانع درک صحیح دیگر عوامل گردند. نظامها (سیستمها) و ساختارها از این دست از عوامل با اهمیت خاص به شمار می روند (زگیتزی، ه . د . 1378 . صص: 40-1). تنها آن دسته از مفاهیم قادرند معرف مدیریت کیفیت فراگیر باشند که بطور هدفمند و آگاهانه نظامها (سیستمها) و شیوه های مدیریت کیفیت را در بر گیرند، به طریقی مناسب همه جنبه ها از بازسازی و توسعه (R & D) تا خدمات پس از فروش را شامل شوند و مشارکت مدیران، کارکنان و تسهیلات فنی را ملحوظ بدارند. (رضایی نژاد ، ع . 1378 . ص 1).

ارزش کیفیت:

کیفیت بالای کالا و خدمات، برای مشتری ارزش پولی است که پرداخت می نماید. از طریق کیفیت است که نیازهای مشتری برآورده می شود. برای این منظور محصول تولیدی باید برای استفاده، مناسب باشد. در مدیریت کیفیت باید مشتری و نیازهایش را شناخت.

مشتری می تواند نیازهای خود را صریحاً اعلام و مشخصات مورد نظرش را بیان نماید. (نیازهای مشخص) و اگر آنان این کار را نکنند، تولید کنندگان مجبورند خودشان نیازهای مشتریهایشان را تعیین نمایند (نیازهای برآوردی) ، از آنجا که کیفیت به معنای ارزش برای مشتری است، تنها معیار معتبر کیفیت، قضاوت شخصی مشتری خواهد بود. این دیدگاه و چگونگی تفسیر کیفیت را مطابق آن،

می توان در قالب زیر خلاصه نمود:

- کیفیت را نمی توان به طور مشهود اندازه گیری نمود.

- کیفیت را باید به صورت نسبی مورد بررسی قرار داد، یعنی نسبت به انتظارات مشتری بررسی نمود.

- کیفیت دارای شخصیتی همه جانبه است. یعنی اینکه جامعیت آنچه که عرضه می شود (کالاهای، اطلاعات و خدمات) مهم است و نه فقط یکی از مشخصه های واحد آن. این برداشتی جدید از کیفیت است. (ز گتیزی، ه . د . 1378).

وجه مشترک تعاریف کیفیت در سالیان اخیر عبارت از سازگاری کالا و خدمات با نیازها و انتظارات مشتریان است. ((تریبوس ، م. 1382. ص 3) .

به عبارت دیگر کیفیت مجموعه ای از خصوصیات و مشخصات یک کالا یا خدمت است که احتیاجات مصرف کنندگان را با توجه به رضایتمندی آنها تأمین می کند. (کزازی ، ا ، 1378 ص:10) .

در کل، اندیشه مدیریت کیفیت فراگیر بر پایه آزادی انسان استوار است.

(رضایی نژاد ، ع . 1378 . ص:14)

فلسفه TQM (ERIC , Internet) :

سه نفر از نظریه پردازان کیفیت که کارشان دارای بیشترین نفوذ در فرآیند های برنامه ریزی کیفیت، ابداع شده بوسیله تجارت ایالات متحده است عبارتند از: دلیو، ادواردز دمینگ، ژوزف، ام . یوران، و فیلیپ کراز بی بزرگ . تئوری های هر کدام از این افراد دارای یک موضوع مشترک می باشند - مدیریت مشارکتی که در بر گیرنده نهاده، حل مسئله و تصمیم گیری بوسیله همه اعضای یک

سازمان و مشتریان آن می باشد

(spanbauer and Hillman , 1987):

× دمینگ نقش مدیریت را به عنوان یک تسهیل کننده کارگران برای انجام بهترین آنها بوسیله حذف موانعی که از کار با کیفیت بالا ممانعت می کنند و بوسیله گنجاندن کارگران در تصمیم گیری می باشد. او بر بهبود فرایند بعنوان چیزی حیاتی و بحرانی برای بهبود محصول تأکید می کند.

× یوران بیان می کند که مشکلات مدیریت در ارتباط با خطاهای عنصر انسانی می باشد. او آموزش مدیریت را در مفاهیم کیفیت و استفاده از چرخه های کیفیت برای بهبود ارتباطات کارکنان در بین سطوح پیشبرد می دهد. تمرکز او بر فهم و درک نیازهای مشتری می باشد.

× کرازبی " یک فرایند " پیشگیری " را که در آن نیازمندیها برای تطابق کیفیت به گونه ای پیوسته بوسیله مدیران و کارکنان نوشته شده می شوند و نیازهای مشتری را مورد توجه قرار می دهد. او یک استاندارد " عیوب صفر " را پیشبرد می دهد که هزینه عدم تطابق با استاندارد حذف گردیده می شود.

اگر چه هر کدام از این تئوری ها در یک موضوع ویژه تمرکز می کنند، همه آن تئوری ها در یک راه و طریقه عمومی در مدل کرازبی منعکس گردیده می شوند، که چهار ستون های اصلی را که فرایند کیفیت در هر سازمانی را حمایت می کنند، ارائه می کنند:

× مدیریت مشارکت و نگرش. مفهوم جدید کیفیت باید بوسیله مدیریت معرفی، اجرا و حمایت شود.
× مدیریت کیفیت حرفه ای. شوراها کیفیت که در سراسر سازمان تأسیس شدند برای مدیریت کیفیت حیاتی می باشند.

× مشارکت کارکنان. به کارکنان باید آموزش جامع در مورد مفاهیم کیفیت داده شود آنچنانکه آنها

متعهد به مفهوم خواهند شد.

× بازشناسی. تقویت های مجدد برای تلاش ها و موفقیت های کارکنان باید برنامه ریزی شده و ارایه شده در سطح متفاوت درون سازمان باشد.

این ستون های اصلی برای حمایت فرایند بهبود کیفیت یک فلسفه ای را منعکس می کنند که رضایت مشتری را به عنوان هدف اصلی و عمده سازمان قرار می دهد، با کلمه “مشتری” که در اجاع به مشتریان درونی (کارکنان در سایر قسمت ها و ادارات که وابسته به دریافت کار با کیفیت بالا برای انجام موفقیت آمیز مشاغل شان می باشند) و به همان میزان مشتریان بیرونی (استفاده کنندگان نهایی محصول یا خدمت) می باشد. (Crumien and Runnels 1991)

TQM به یک تغییر نگرش در قسمت یک مدیریت و کارکنان سازمان است که در آن همه کارکنان تشویق، تقویت و متعهد به جستجوی بهبود ها و پیشرفت هایی در فرایند، تولیدات، خدمات گردیده می شود و برای پذیرش مسئولیت جهت حل مشکلات همانگونه که آنها بوجود می آیند. آن استفاده از تیم های درون انضباطی کارکنان را پیشبرد می دهد که باید به صورت همکاری و تعاونی برای دستیابی به اهداف عمومی کار کنند و به حمایت از مدیریت همانگونه بوسیله اختصاص زمان برای گردهمایی های گروه و شناسایی های حیطة هایی برای توسعه کارکنان نیاز دارد.

نمودار(1)- در اروپا مدیریت کیفیت جامع (TQM) یعنی:

1- تحقیق و برآوردن نیازها

2- درس گرفتن از اشتباهات و شکست ها و سعی در اجتناب از آنها

3- مشارکت همگانی

4- بهبود مداوم و مستمر

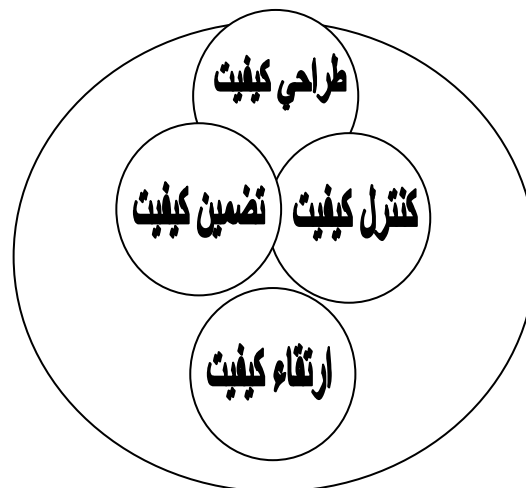
5- استفاده جامع از توانایی های سنتی

6- روی کرد ساختاری نسبت به مدیریت

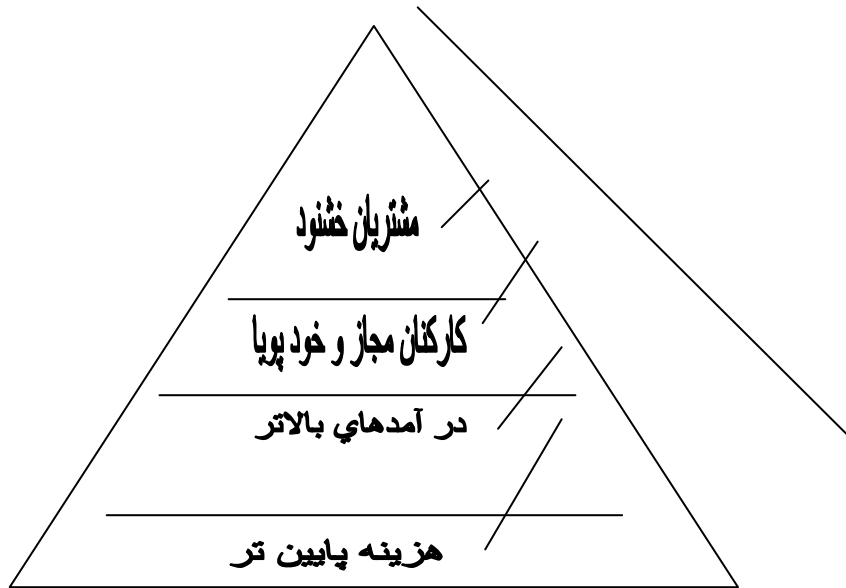
(رضایی نژاد، ع 1378. - ص 28)

نمودار(2)- کارکردهای مدیریت کیفیت

وظایف مدیریتی



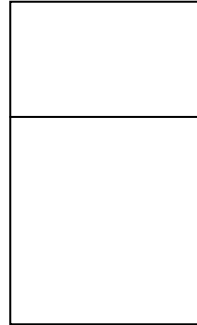
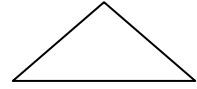
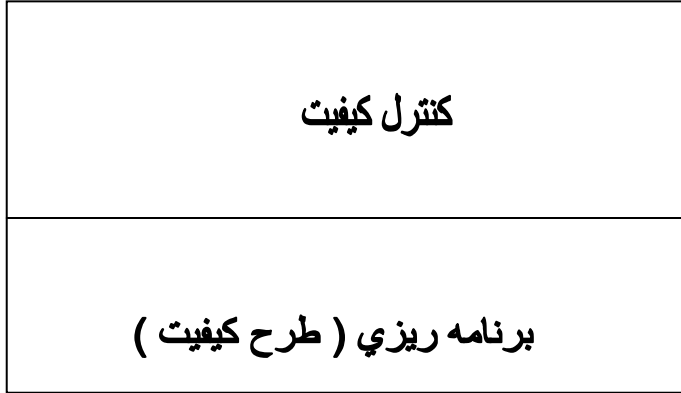
(رضایی نژاد، ع . 1378. ص : 52)



(رضایی نژاد، ع. 1378. ص 9)

مدیریت کیفیت جامع

روندها
سه گفتار Juran



بهبود کیفیت

نمودار(4)- روندها در مدیریت کیفیت جامع (رضایی نژاد، ع. 1378. ص 91)

مدلهای اجرای (TQM) در سازمانها (ERIC, Internet):

اگر چه فلسفه TQM صحیح و بی عیب است، موفقیت اجرا متنوع است که وابسته به راهبردهای مورد استفاده برای دستیابی به اهداف کلی سازمانی در بهبود کیفیت می باشد. چندین مدل های اجرایی بوسیله سیمور وکالت (1992) بیان و توصیف شده اند: "آبشار" یا مدل "رخنه به پایین" ، "سرایت" یا مدل "حبابی شدن" و مدل "محکم - سست".

مدل آبشار شامل آموزش و تعلیم کارمندان ارشد یک سازمان در اصول TQM است. این کارمندان سپس یک دید و برنامه را برای سازمانی که آنها انتقال به پایین به کارمندان بخش و واحد را می کنند توسعه می دهند، که همچنین آموزش را در TQM دریافت می کنند و متعاقباً برنامه ای را که بروی آن توافق است را اجرا می کنند. اگر چه این مدل ایجاد حرکت و یک حس و شعور از منظور را ایجاد می کند، نقطه ضعف آن این است که آن پیشنهاد می کند (یا دیگران را به تصمیم هدایت می کند) که راه درستی برای انجام چیزها وجود ندارد که بر عکس و در تضاد با فلسفه TQM باشد. مدل "سرایت" یا "حبابی شدن" متکی به سطح بالای تعهد نمی باشد اما برنامه های پیشاهنگ داوطلبانه را برای نمایش موفقیت و سپس پیشبرد فلسفه TQM از طریق سازمان بوسیله ارجاع به آن برنامه ها را مورد استفاده قرار می دهد. این رهیافت ابداعات فردی را تشویق می کند، به هر صورت، آن اغلب فاقد تعهد و رهبری از سوی کارمندان ارشد می باشد که اینچنین برای اجرای موفقیت آمیز مهم می باشند.

مدل "محکم - سست" یک رهیافت است که در آن کارمندان ارشد به عنوان تسهیلگران و به همان میزان رهبران عمل می کنند. کارمندان تعهد را نشان می دهند و در برنامه ریزی مفصل و جامعی

درگیر می شوند که کارمندان را شامل می شود، که اغلب در تیم ها جمع گردیده می شوند و برای اجرای روش های انجام بهبود کیفیت می باشد. این مدل نقاط قوت مدل های "آبشار" و "سرایت" را ترکیب می کند.

راهبردهای اجرا TQM (ERIC .N.D. Internet):

اجرای عملی یک رهیافت بهبود کیفیت برای کارها نیازمند حرکت از مفهوم فلسفی TQM به یک چهارچوب راهبردی برای اجرا می باشد. بر طبق نظر مک کورمیک (1992)، هنگامی که تلاش های TQM ، انتظارات را بر آورده نمی کنند، آن اغلب به دلیل تدابیر ضعیف و فقدان یک چهارچوب راهبردی است.

کرومرین و رانلز (1991) یک مدل برای اجرای TQM در یک مدرسه فنی - حرفه ای یا مؤسسات مشابه را ارائه می کنند که پنج مراحل یا طبقات را برای اجرا و وظایف مرتبط با هر طبقه را شناسایی و بیان می کند:

- 1- تعهد. تحقیق، ارزشیابی، پذیرش، و کسب تعهد به TQM .
- 2- توسعه سازمانی. ادغام TQM را در فرایندهای کلیدی مدیریت، آموزش، کارآموزی و ارائه حمایت برای کارکنان کنید.
- 3- تمرکز مشتری. گروههای کار را تعیین کنید، مشتریان، خدمات / تولیدات را تجزیه و تحلیل کنید.
- 4- جهت دهی فرایند. کنترل فرایند را شناسایی، استاندارد و بهبود بخشید.
- 5- بهبود مداوم. روشی را برای شناسایی فرصتها و ادغام فرایند بهبود در کارهای روزانه توسعه دهید.

سات کلیف و پولوک (1992) به راهبردهای مشابه اشاره می کنند همانگونه که آنها به اجرای TQM در مؤسسات آموزش عالی را بیان می کنند. آنها بیان می کنند که ”اجرا با ترسیم یک بیان سیاست کیفیت و ایجاد یک چهارچوب سازمانی برای هم مدیریت و هم تشویق شمول همه قسمت ها در کسب کیفیت از طریق کار گروهی می باشد.“ آنها پیشنهاد می کنند که همه کارکنان در سراسر مؤسسه در روشهای تضمین کیفیت فنون حل مسئله و ارتباطات مورد آموزش قرار گرفته بشوند و آن ارزشیابی در همه سطوح به وقوع بپیوندد و شامل ادراکات مشتریان به همان صورت باشد.

مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش (Gondolfi , Internet):

به همان میزان و زمان که مدیریت تجارت و حرفه مورد توجه قرار گرفته می شود، کیفیت مورد اهمیت بنیادین قرار گرفته شده است. نخست، آن در حیطه و میدان صنعت در راستای برخورد با توسعه اقتصادی ژاپن مورد معرفی و کاربرد قرار گرفته شد. سپس، آن در میدان خدمت و در بخش سومین پیشرفت ظاهر شد. به عنوان یک واقعیت، کنترل و مدیریت کیفیت دارای یک نقش مهم پذیرفته شدند و همچنین در بانک ها، کمپانی های بیمه، کمپانی های نرم افزاری، سازمانهای مراقبت بهداشتی و گردشگری نیز می باشد. بعلاوه، ما شاهد تأیید مدل های بین المللی برای مدیریت کیفیت می باشیم که همانند استانداردهای بین المللی ISO 9000 ، مدل EFQM (بنیاد اروپایی برای مدیریت کیفیت) در اروپا، یا پاداش کیفیت مالکولم بالدریچ در ایالات متحده می باشند. تا امروز، یک حیطه که واقعاً ”فراموش شده“ از تئوری های مدیریت و از مفاهیم مدیریت بویژه، کیفیت می باشد. آن حیطه و میدان آموزش می باشد. در تعدادی از کشورهای اروپایی (بویژه در بریتانیای بزرگ و در هلند)، این حیطه اغلب معرفی مفاهیم مدیریت کیفیت را با نتایج متفاوت

تجربه و آزمون کرده است.

در سایر کشورها، شامل سوئیس، یک رهیافت بیشتر "شخصی شده" غالب گردیده است. آن هست، هر مدرسه ای می تواند رهیافت خودش را برای مدیریت کیفیت انتخاب کند. مسئله انتخاب یک مدل برای ارزشیابی کیفیت در مدرسه هنوز موجود می باشد. سؤالاتی که در تجارت و حرفه ممکن است واضح و روشن باشند، ممکن است در عوض برای تعریف در یک مدرسه مشکل باشند. کیفیت در یک مدرسه چه معنایی می دهد؟ مشتریان چه افرادی هستند؟ تقاضاها و نیازهای اصلی و واقعی آنها چه می باشند؟ چگونه من آنها را اندازه گیری کنم؟ چگونه من موفقیت یک مدرسه را اندازه گیری کنم؟ و غیره.

TQM: اصول

مدیریت کیفیت فراگیر در تعریف ساده برای یک تعداد از دلایل مقاومت می کند. آن یک فرایند تو در تو در عوض یک تولید قابل لمس و هویدا می باشد. آن مأموریت منحصر به فرد یک سازمان، تاریخ و فرهنگ آن را منعکس می کند و بنابراین برای هر سازمانی متفاوت است - چه کارهایی که برای یک سازمان ممکن است ولی به صورت بدی در سازمان دیگری شکست بخورد. آن تغییر فرهنگ سازمانی را به یک زمان طولانی، که هرگز انتهای تعهد ندارد - و یک مسابقه بدون یک خط پایان برای فرایند بهبود است

(Schmidt & Finnegan , 1982) .

علیرغم وضع بی ثبات TQM ، اصول پایه ای TQM موجود می باشند که بسیاری روی آنها تفاوت نظر دارند. در میان آنها:

- نخست و جلوتر از همه، مشتری تعیین کننده نهایی کیفیت است.
- جلوگیری از تغییر پذیری، کلید برای تولید کیفیت بالا است.
- کیفیت از کار مردم درون سیستم ها نتیجه می شود.
- کیفیت به بهبود مداوم نهاده ها و فرایندها نیازمند است. (Swiss , 1992).

مشتریان

مشتریان تمرکز عمده یک سازمان TQM هستند. همه کارمندان دارای مشتریان بیرونی (ارباب رجوع) و درونی (کارکنان همقطار) می باشند، که به عنوان ” هر کسی که به کار شما وابسته می باشد ” تعریف شد. کیفیت به عنوان کار برجسته و اجرای ” بر آوردن یا فراتر از رفتن از نیازمندیهای مشتری ” یا در ” کلاً لذت دادن به مشتری ” است.

چگونه شما می فهمید که آیا یا خیر، شما برآورده کرده اید یا از نیازمندیهای مشتری فراتر رفته اید؟ به سادگی. از آنها بخواهید، که بوسیله پیمایش های دوره ای، گروههای تمرکز، جعبه های پیشنهاد، و سایر حلقه های بازخورد می باشد.

سازمانهای TQM به طور پیوسته و همیشگی از مشتریانانشان می خواهند ” چگونه ما انجام دهیم؟ ” و سپس بردن مراحل برای بهبود کیفیت بر پایه چیزی که آنها می شنوند است.

تغییر پذیری

تحت پارادیم TQM همه کار یک فرآیند در نظر گرفته می شود، و همه فرآیند متغیر می باشند، که، ستانده ها به هیچ وجه یکسان و یک شکل نمی باشند. دو انواع تغییر - عمومی و خاص - آن می تواند بوسیله فنون آماری آسان تعیین گردیده شود. تغییر و تنوع عمومی در کار انتظار برده می شود. نرمال. و می تواند پیش بینی گردیده شود. یک فرایند کار که تغییر عمومی را نشان می

دهد که به آن "در کنترل" گفته می شود. تنها راه برای بهبود یک فرایند "در کنترل" عبارت از ایجاد تعدیلاتی با سیستم است که منحصراً تحت حدود و میدان و مدیریت است. کاری که بیرون از محدودیت های نرمال می افتد تغییر ویژه نامیده می شود و هر مورد نیاز به آزمون دقیق برای تعیین علت دقیق می باشد. حذف دلایل تغییر ویژه در اغلب زمان ها بهترین وجه بوسیله مردمی انجام می شود که به صورت مستقیم با فرایند کار می کنند. به عنوان یک قاعده عملی، آن گفته می شود که 85 درصد تغییر پذیری فرایند می تواند به سیستم نسبت داده بشود و با مردمی که مسئول برای باقی ماندن 15 درصداند حفظ کرده می شود. (Gitlow & Gitlow , 1987)

کار گروهی

مردم با همدیگر کار می کنند در گروههایی که یک سازمان TQM خصوصیت گذرای می شوند که "مأموریت - مدار" در عوض "قوانین و مقررات - مدار" می باشد. گروههای کار تقویت شده، خود هدایت شده از کنترل های دیوانسالار نوعی آزاد می باشند و مسئولیت پذیری برای بسیاری از عملکردها که معمولاً بوسیله مدیریت انجام می شود، همانند تعیین بارهای کاری، ارزشیابی ستانده ها، اجیر کردن و خاتمه دادن به کارکنان، حتی اداره دستمزد فرض کرده می شوند. نقش رهبر در یک سازمان TQM از آن سرپرست مردم برای مشاور فرایند، از ارزشیاب فردی تا تسهیل گر پویایی گروه، از تنظیم کننده تا شنونده تغییر کرده می شود. سازمانهای TQM بوسیله یک تعهد شدید به آموزش و کارآموزی خصوصیت گذاری گردیده می شوند و اغلب شروع به انتقال به کار گروهی بوسیله آموزش کارکنان در مورد پویایی ها و تسهیل گروه کوچک می کند.

تمرکز بر توجه آنها بر منابع فرایند تغییر، از مدیران به اختصاص دادن در حدود 85 درصد زمانشان برای بهبود سیستم انتظار برده می شوند. از مدیران TQM به صورتی عمده برای تدارک آموزش و کارآموزی و ابزارهای ضروری برای مردم جهت انجام کامل مشاغل اشان انتظار برده می شوند. آنها از بسیاری از کار ارزشیابی شخصی، همانند ارزیابی عملکرد فردی و مدیریت بوسیله اهداف آسوده و رها گردیده می شوند، که ایجاد ترس در مکان کار و کاستن از یک کیفیت تمرکز می کند.

بهبود مداوم

یک سازمان TQM به صورت ثابت در بهتر کردن چیزی که آن انجام می دهد تمرکز می کند. این تعهد به بهبود مداوم به صورتی مداوم از طریق فرایند ویژه تیم های بهبود با موفقیت انجام گردیده می شود که با همدیگر برای توجه به تعدادی نیاز یا مسئله سازمانی تعریف شده می باشد. این موضوعات اغلب از طریق پیمایش و سایر فنون باز خورد مشتری مورد توجه و دید قرار گرفته می شوند. داده های آماری برای تعریف مبحث و اندازه گیری پیشرفت در بهبودها مورد استفاده قرار گرفته می شوند. پروژه های موفق CQI (بهبود مداوم کیفیت) اغلب نخستین نتایج محسوس تلاش های TQM می باشند. بهبود مداوم پروژه ها در یک مجموعه اقدامات ترویج انجام شدند. (Jones & Jost , 1993)

یک داستان و نمایش آینده TQM در ترویج .,1995. T.F. Patterson , Jr. (ONLINE)

اگر یک نظام ترویج به پذیرش TQM اقدام کرده بود، این ممکن بود یک داستان نمایش آن باشد: TQM از حمایت طولانی مدت و غیر مشروط از رهبران مشعوف می شود. همه کارکنان مأموریت نظام ترویج را می دانند و اینکه چگونه آنها به سوی آن سهمیم می شوند. اعمال آنها معمولاً بوسیله

این حس مأموریت هدایت گردیده می شوند، و نه بوسیله قوانین دیوانسالاری و مقررات. هر کارمند مشتریان ترویج برونی و درونی اش را شناسایی کرده است. ساز و کارهای باز خورد خوب ایجاد شده و دایمی برای تعیین نیازهای متفاوت مشتری و اندازه گیری ستانده های برنامه ترویج ایجاد گردیده می شوند. باز خورد برای ارزشیابی غیر مولد و تهدید کننده کارکنان مورد استفاده قرار گرفته نمی شود، اما یک عنصر بحرانی و حیاتی برای بهبود فرایند ترویج در نظر گرفته می شود. کارکنان ترویج، بهترین اجرای سازمانها را در بخش های خصوصی و دولتی، علامت گذاری می کنند که فرایندها را مقایسه و از آنها یاد می گیرند. گروههای مشتریان با کارکنان ترویج در سطوح محلی، ایالتی و فدرال به عنوان تیم های وقف شده برای بهبود خدمات به مشتریان، کار می کنند. نقش غالب و عمده مدیران ترویج عبارت از بهبود آموزش و ابرازهایی است که مشتریان درونی آنها (کارکنان) نیاز به انجام مشاغل اشان دارند. سازمان ترویج دارای یک خوشنامی بین المللی برای کیفیت بالای آموزش در چنین حیطه های یک پویایی گروهی، کار گروهی و تفکر نظام مند، و آمارها، و به همان خوبی ماده آموزشی به روز می باشد. کار با داده ها و چرخه PDCA (برنامه، انجام، واریسی، عمل)، گروههای کار خود هدایت شده یک تمرکز برای گروه، ایجاد تکالیف، توسعه فرایندهای بازخورد، ارزشیابی ستانده ها و ایجاد بهبودهای فرایند را انتخاب می کند. کارکنان ترویج همچنین متعلق به چندین گروههای بهبود فرایند خاص – اختصاص شده به بهبود فرایندهای ترویج بودند که در دامنه ای از توسعه و تدوین برنامه تا روش های انجام کار فردی می باشند.

دام های پنهان بخش دولتی و عمومی:

اگر چه بسیاری از پروژه های پیشاهنگ موفق TQM در بخش عمومی وجود دارند اغلب آنها در چند سال محدود گذشته شروع شده اند. سه دام پنهان در پذیرش عمومی TQM شروع به ظهور می کنند.

فرهنگ دولت: تدابیر و باز چینی در رهبری بخش دولتی به قطعه قطعه کردن پذیرش TQM گرایش دارد. TQM یک فرایند خیلی بلند مدت است که هرگز انتها نمی یابد - که در عقیده مخالفت و تضاد با گرداننده کنونی مدیران با برنامه های کاری کوتاه مدت آنها می باشد. مشتریان اضافی ضرورتاً به در آمدی اضافی منجر و هدایت نمی شود: سازمانهای عمومی که کیفیت و خدمات به مشتریان را بهبود می بخشند ممکن است با کار بیشتر با همان یا حتی پول موجود کمتر برای خدمت به مشتریان اضافی اشان روبرو گردیده شوند. کیفیت بهبود یافته خدمت در بخش عمومی مستقیماً به اختصاص دلارهای بیشتر انتقال یافته نمی شود.

دو راهی کمیت در مقابل کیفیت: تقاضا تقریباً همیشه از ظرفیت در بخش عمومی بیشتر است و این مبحث به نظر می رسد که بوسیله TQM بدتر و وخیم تر شود. یک سازمان عمومی معمولاً با مبحث توازن مشتریانی که نیازمند خدمتند روبرو می شود که نیازمند خدمات اند اما نمی تواند به آنها با مشتریانی برسد که مقداری (خدمات) را به دست می آورند اما نه همه خدماتی را که آنها نیاز دارند.

(patterson , Jr . T . F , 1995. ONLINE)

گوی بلورین TQM در پیشگویی آینده ترویج:

ترویج به مقداری طولانی تأخیر برای تغییر بنیادی کرده است. یک عدم رضایت در حال رشد ملموس و معلوم با ساختار سنگین و مفصل، دیوانسالار، فرمان - و - کنترل (محور) در سراسر ترویج پیدا شد، در حالی که بودجه های در حال کم شدن، یک پایه سیاسی در حال فرسایش و یک فقدان وجهه و پرستیژ، ترویج را در یک موقعیت ضعیف گذاشته است.

TQM یک راهی را در بیرون رفتن از رکورد و کسالت کنونی ترویج ارایه می کند. علیرغم توان بالقوه دام های پنهان بخش عمومی، TQM به نظر می رسد که توانا به ایجاد یک مقدار زیاد از آگاهی و

احساس برای ترویج است. ترویج در یک موقعیت خوبی برای در آغوش گرفتن و قبول TQM برای یک تعداد از دلایل می باشد. ترویج به عنوان سلسله ای از تلاش های TQM در آموزش عالی و دولت فدرال خدمت می کند، دو سازمانهایی که بصورتی سنگین با TQM در حال تجربه می باشند. به صورتی ضروری کار ترویج یک فرایند است، که با فرایند - محوری TQM مناسبت دارد. کارکنان ترویج همچنین دارای تجربه قابل ملاحظه ای از کار با "مشتریان" می باشند - که در روابط طولانی گذشته آنها با ارباب رجوع توسعه یافته است. کار گسترده انجام شده در تدوین و ارزشیابی برنامه بر روی بیست سال گذشته به عنوان یک چهارچوب محکم برای آینده تلاشهای CQI (بهبود کیفیت مداوم) تحت TQM می باشد. اگر چه آن زمان قابل توجهی را برای تغییر فرهنگ سازمانی و آموزش مردم به کار در راههای اساساً جدید می برد، ترویج نمی تواند برای باقی ماندن در حاضر خدمتی از عهده بر بیاید. دوره هزار ساله در حال تمام شدن است (منظور تا سال 2000 میلادی . م .) و آن سازمانهایی که برای بهبود سال به سال مورد عمل و اجرا قرار گرفته نمی شوند بوسیله بی توجهی مشتریان شکست خواهند خورد. این زمانی است برای اینکه نوید و قول TQM را برای موفقیت سازمانی بهبود یافته اختصاص دهیم همانگونه که سایر نمایش نامه های کمتر مطلوب و دلخواه، در کمین در ابهام و کدوری گوی بلورین (پیشگویی . م .) ترویج می نشینند

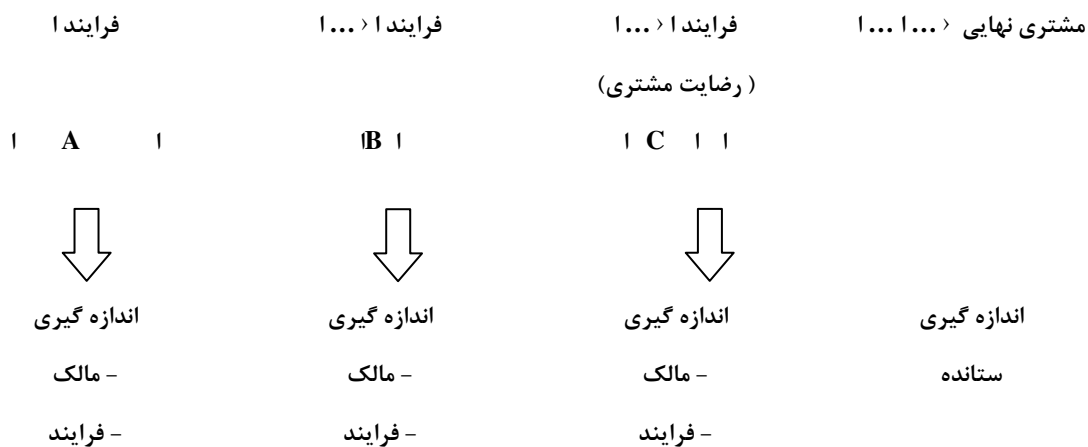
(Patterson , jr . T. F . , 1995 . ONLINE)

TQM در استواری خدمت ترویج تعاونی آمریکا:

(Fredendall , L . D . , Lippert , R . M . , 1995. ONLINE)

تنر و دتورو (1992) یک مدل مناسب را برای ساختار تلاش TQM در خدمت ترویج مهیا می کنند. در شکل 5 ، استواری خدمت به عنوان یک سیستم از فرایندهای درونی نمایش داده می شود. هر فرایند هم یک مهیا کننده یک خدمت و هم یک مشتری از یک خدمت قبلی است. این برای

توجه مهم است که هر فرایند درونی به اندازه گیری های عملکرد درونی و یک مالک فرایند شناخته شده نیاز دارد. مالک فرایند فردی در پایین ترین سطح با اختیارات برای ایجاد یک تغییر در فرایند است. یک اندازه گیری فرایند یک اندازه گیری عملکرد است که برای تعیین اینکه آیا فرایند تدارک خدمت راهمانگونه که مورد نیاز است مورد استفاده قرار می گیرد. این فرایند اندازه گیری دارای دو منظور است. نخست، آن اثر بخشی را بوسیله تعیین اینکه آیا فرایند با نیازهای مشتری را تدارک می کند اندازه گیری می کند. دوم، آن یک خط پایه را برای تعیین اینکه آیا فرایند بهبود می یابد را مهیا می کند.



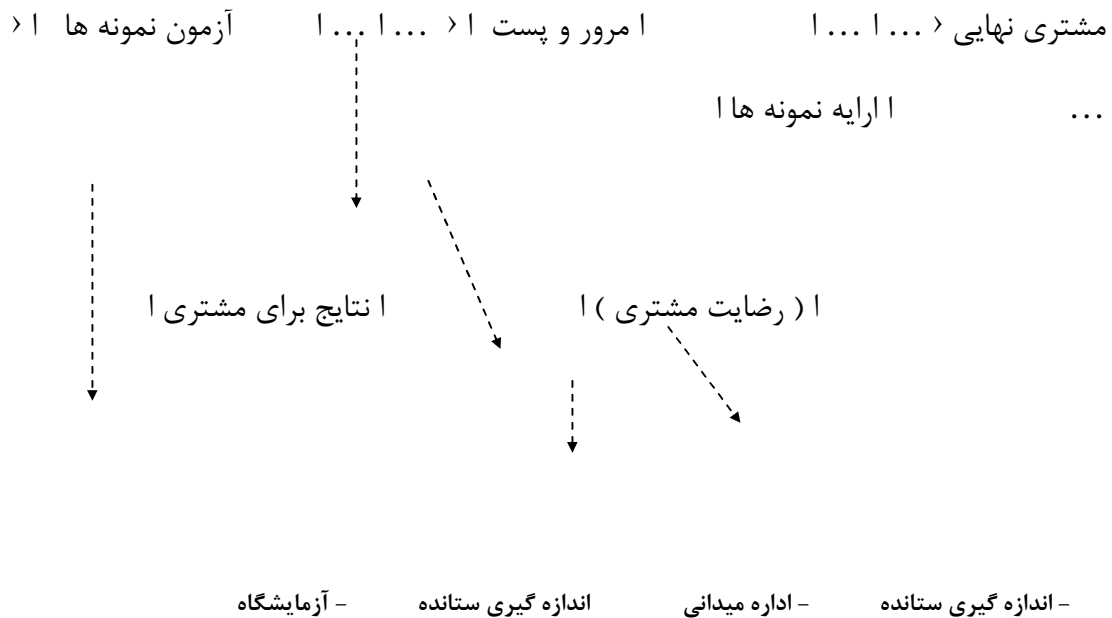
شکل (2) - فرایند درونی در TQM

یک اندازه گیری ستانده یک اندازه گیری کل عملکرد سیستم می باشد. آن کالا یا خدمت تدارک شده معلوم و واضح را اندازه گیری می کند. اغلب خدمات جمع آوری و مقداری از نوع اندازه گیری ستانده را گزارش می کند.

کیفیت در خدمات ترویج (Fredendall , L . D . ,Lippert , R . M . , 1995 .ONLINE):

بسیاری از آزمایشگاههای تجزیه و تحلیل خاک، درونی ساختار سازمانی خدمات ترویج، خدمات را از

طریق کارمندان میدانی همانگونه که در شکل 6 نشان داده می شود ارایه می کنند. این ساختار ضرورتاً برای رسیدن در عرض ایالت است، اما آن ایجاد یک گرایش برای کارکنان ترویج مرکزی (شامل آزمایشگاه تجزیه و تحلیل خاک) برای نگرش به ادوات میدانی ترویج به عنوان مشتری بیرونی آنها و نه به عنوان مشتریان درونی آنها درون خدمات ترویج می کند. برای وضوح این نکته، به خاطر داشته باشید که مشتری درونی به عنوان فرایند بعدی درون همان سازمان تعریف گردیده می شود، و مشتریان بیرونی متعلق به سایر سازمانها می باشند. در حالی که تدارک کننده خدمت درونی مسیر را دنبال و خدماتش را به عنوان ستانده به مشتری گزارش می کند، آن شروع به باور می کند که این ستانده های درونی انعکاس رضایت پایانی مشتری را اندازه گیری می کند. همانگونه که در شکل 6 بیان شد، این به این معنا است که خدمات آزمایشگاه کشاورزی ممکن است اداره میدانی دیده شود به همانگونه ای که مشتری اش مسیر ستانده "A" را در عوض ستانده "B" اندازه گیری می کند، آنچنانکه آن ممکن است دید به مشتری نهایی اش را - کسی که نمونه خاک را ارایه کرد - به سستی بگیرد.



درسهایی برای نظام ترویج کشاورزی ایران:

دو کلمه کار ترویج را از آغاز و شروع آن، مشخص کرده اند، کلمات سودمندی و قابل کاربرد در عمل، از زمان سیمن نپ مورد تأکید قرار گرفته شده اند که او اولین مأموران ترویج را از میان افرادی که دارای بیشترین "ذهن عملگرا و ماهر در کار" در شهروندان شهرستان ها بودند انتخاب کرد. امروزه، فرد حرفه ای ترویج با برنامه ریزی و سازماندهی منابع اجتماعی، مانند و به همان اندازه آموزش برای توجه به مباحث محلی یاری می کند. "خدمت" هنوز به میزان زیادی به عنوان یک نتیجه از آموزش در برنامه های آموزشی که برای نفوذ و تأثیر در مردم برای ایجاد تغییرات مطلوب و دلخواه در رفتار آنها از طریق یک فرایند پذیرش طراحی گردیده می شود کسب گردیده می شود که در ایجاد یک زندگی بهتر سهیم خواهد بود.

(Seevers , B .,et al. 1997.P:137)

وضعیت کنونی در رابطه با تقاضا برای ترویج کشاورزی در هر دو زمینه کمی و کیفی بحرانی است. اغلب دیده شده که پروژه های توسعه روستایی از روش هایی استفاده نموده که منابع بسیاری اعم از انسانی، فنی، فیزیکی و مالی را می طلبد. از این رو هر زمان که فعالیت های آموزشی اوج می گیرد، باعث بالا رفتن نسبت هزینه شده، این امر موجب می شود فعالیت های ضروری تر انجام گیرد و منابع (کمی و کیفی) برای برخورد جامع و همه جانبه با مسئله در دسترس نباشد. بدین ترتیب تفکر فعلی در جهت مطلوبیت تغییر است. در واقع پذیرفته شده که نیاز مبرمی برای تغییر وجود دارد.

(الیوت، س . 1381 .ص:2-1) .

تولید نرم افزار یا مواد آموزشی مناسب با رسوم و نیازمندیهای محلی در منطقه مشکلی به مراتب بزرگتر از دسترسی به سخت افزار است. (هاوکنیز، ا، دان، آ.ا.، کاری، چ.د. 1373.ص:191-121)

در فرایند انتقال تکنولوژی توسط مروجین و پیام آوران، باید بر آگاهی از نوع کمکی که مخاطبان احتمالاً برای تبدیل اطلاعات به شکل کاربردی آن نیاز دارند، اهمیت بیشتری داده شود.
(بلکبرن، د. 1380. صص: 201-217).

با نگاهی به تاریخچه شکل گیری نظام ترویج کشاورزی در ایران و سیر دگرگونی های آن تا زمان حاضر، به این نتیجه می رسیم که این نظام که در آغاز توسط کارشناسان آمریکایی در اوایل دهه 1330 در ایران شروع به کار کرد هیچ وقت نتوانسته است همانند مدل اصلی آمریکایی، با نهادهای تحقیق و آموزش در کشور و همین طور با فراگیران و مخاطبان روستایی و کشاورز ارتباط دو سویه و متقابل و رضایتمندی را ایجاد کند. اغلب برنامه های آموزشی ترویج از نوع پیش ساخته و متمرکز و بدون مشارکت واقعی روستاییان و درک خواستهها، نیازها و علایق و استعدادهای آنها انجام می شده است. ترویج ایران برای اینکه از این وضعیت خارج شود باید علاوه بر ایجاد تغییرات مثبت ساختاری و کارکردی در درون خود به گونه ای که تنها بر روی کاغذ نقشه و بخش نامه و ... باقی نماند در کنار آن باید به امر خیلی مهم و زیر بنایی جلب مشارکت واقعی روستاییان اقدام نماید که انجام این امر هم تنها با توجه به جلب رضایتمندی آنها و سعی در بر آوردن نیازها و خواست های واقعی آنان و در واقع انجام رسالت واقعی ترویج یعنی "کار با مردم" و نه "کار برای مردم" و تحقق آموزش مداوم و مفید، پرورش اراده خود یاری و تقویت حس همیاری در بین روستاییان، امکان پذیر است.

پی نوشتها:

1. antithesis

2. wayside پیاده رو

3. crystal ball :

نوعی بلور گرد که فال گیران و پیشگوها به کار می برد

فهرست منابع :

- 1 (لیوت، س. (1381). نظامهای آموزش از راه دور. ترجمه: دکتر سید مهدی میردامادی. کرج. نشر آموزش کشاورزی.
- 2 (بلکبرن، د . (ویراستار) . (1380) . بنیان ها و تحول فعالیت ها در ترویج کشاورزی. مترجم: دکتر سید جمال فرج الله حسینی . تهران. مرکز انتشاران علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- 3(تربیوس ، م. (1382). مدیریت کیفیت در آموزش و پرورش . ترجمه : افسانه باقری ، یعقوب حسین زاده. تهران .دفتر بهبود کیفیت و راهبری استاندارد ها.
- 4 (رضایی نژاد، ع . (1378) . پژوهشی در مدیریت کیفیت فراگیر، شناخت و کاربرد. تهران . مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- 5 (زگتیری، ه . د . (1378) . مدیریت ارشد و کیفیت. ترجمه: مهندس مسلم خرم. تهران. ریز پردازنده.
- 6 (کزازی، ا . (1378) . مدیریت کنترل کیفیت فراگیر (نگرشی کاربردی). تهران. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- 7 (هاوکنیز، ا.ا.، دان، آ.ا.، کاری، چ. د. د. (1373) . فرایند ترویج کشاورزی و دامپروری. سلسله انتشارات روستا و توسعه. شماره 14. مترجم: ناصرا وکتایی. تهران. مرکز تحقیقات و بررسی مسایل روستایی. وزارت جهاد سازندگی

8) Cotton , K. (1994). Applying Total quality Management principles To Secondary Education.

[http:// www. Nwrel. Org / scpd / sirs / 9 / s O 35 . html](http://www.Nwrel.Org/scpd/sirs/9/sO35.html)

9) ERIC , The Educational Resources information. CENTRE. (N . D). Total quality Management:Application in vocational Education . ERIC Digest No. 125 . [http:// www. Ericfacilty. net/ ericdiges/ ed347404 . html](http://www.Ericfacilty.net/ericdiges/ed347404.html)

10) Fredendall , L. D. , Lippert , R. M . (1995) . Applying Total quality Management in cooperative Extension . [http:/ www. Joe. Org/ joe / 1995 june/ q1. html](http://www.Joe.Org/joe/1995june/q1.html).

11) Gandolfi , A.(1998) . Total quality Management in Education (project NOVA POLYSI)

(Diss.) . [http:// www. Lim. Ethz. Ch / research / projects/ projekt 23 . htm](http://www.Lim.Ethz.Ch/research/projects/projekt23.htm)

12) Lindner , J. R. , Nieto , R. D . (1998) . Total quality Management and Effective Extension Teaching. [http:// www.joe. org / joe / 1998 april / rb2. Html](http://www.joe.org/joe/1998april/rb2.html).

13) Mueller, M. R. (1991) . quality Means Results. [http:// www . joe. Org / joe/ 1991 Spring/ a1. html](http://www.joe.Org/joe/1991Spring/a1.html)

14) Patterson, jr. T. F. (1995) Tqm in Extension,s Crystal Ball. <http://www.joe.org/joe/1995a3.html/april>

14)Seevers, B. , Graham, D. , Gamon,j, Conklin, N. (1997). Education through Cooperative Extension. U. S. A. Delmar Publishers.