

راهبردهای بهبود نظام نوین ترویج کشاورزی ایران

کوروش رضائی مقدم^{۱*} و مهسا فاطمی^۲

(دریافت: ۹۸/۰۱/۱۸؛ پذیرش: ۹۸/۰۶/۰۵)

چکیده

نظام ترویج کشاورزی ایران در راستای تحقق توسعه کشاورزی و روستایی، نیازمند تغییر و تحولاتی است؛ در این راستا طرح نظام نوین ترویج کشاورزی از سال ۹۴ در برخی استان‌های کشور اجرا شد. خدمات‌رسانی بهتر نظام ترویج کشاورزی ایران مستلزم تدوین سیاست‌های این بخش متناسب با تهدیدها و فرصت‌های آینده است. هدف کلی از پژوهش حاضر، ارزیابی نظام نوین ترویج کشاورزی ایران در پنج استان فارس، کرمانشاه، اردبیل، گلستان و آذربایجان شرقی به‌عنوان پیشگامان اجرای آزمایشی این نظام نوین است. مطالعه کیفی حاضر با بکارگیری تکنیک SWOT به استخراج نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی این نظام پرداخته و پس از وزن‌دهی و رتبه‌بندی توسط متخصصین ترویج و آموزش کشاورزی و تلاقی این ابعاد چهارگانه به ارائه راهبردهای متناسب برای ارتقای این نظام نوین پرداخته است. طبق یافته‌های پژوهش، راهبردهای تدافعی در هر سه حیطه طرح نظام نوین ترویج کشاورزی شامل پهنه‌بندی عرصه‌های کشاورزی، تجهیز و ساماندهی مراکز خدمات و مدیریت دانش برای سیاست‌گذاران ترویج کشاورزی در اولویت است. در این راستا راهکارهایی در زمینه‌ی کاهش نقاط ضعف و رفع تهدیدها ارائه گردیده است.

واژه‌های کلیدی: نظام نوین ترویج کشاورزی، راهبرد، SWOT، پهنه‌بندی، مدیریت دانش.

^۱ دانشیار بخش ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

^۲ استادیار بخش ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

* نویسنده مسئول، پست الکترونیک: rezaei@shirazu.ac.ir

در دهه‌های گذشته، کوشش‌های بسیاری در جهت افزایش ثمربخشی فعالیت‌های ترویج در توسعه کشاورزی و روستایی به عمل آمده است. مسأله‌ی محدودیت منابع و هدف رسیدگی به تعداد زیاد کشاورزان توجه به رهیافت‌های ترویج را بیشتر کرده است. یکی از رهیافت‌های مورد استفاده در ترویج کشاورزی رهیافت متداول (عمومی) است. این رهیافت متداول‌ترین رهیافت مورد استفاده در جهان و ایران است. فرضیه اصلی در این رهیافت بیان می‌دارد که علی‌رغم وجود فناوری و اطلاعات لازم، امکان دسترسی کشاورزان به آن‌ها وجود ندارد. لذا اگر بتوان معلومات مربوط به فناوری و اطلاعات موجود را به کشاورزان منتقل کرد، عملیات کشاورزی بهبود خواهد یافت. یکی از معایب عمده این رهیافت این است که نوعاً فاقد جریان دوسویه اطلاعات است؛ بنابراین هنگامی که از این رهیافت استفاده می‌شود مسائل، نیازها و علایق کشاورزان، از طریق مجراهای ترویجی به بالا جریان نمی‌یابد. این امر عیب دیگری را موجب می‌شود. گاهی اوقات این رهیافت، در عین حال که نمایانگر هدف‌های کلی و هدف‌های مورد نظر در سطح ملی است، در تطبیق پیام‌ها برای مناطق گوناگون ناکام می‌ماند. به‌طور کلی در این رهیافت تنها کشاورزان خواهان مشاوره و تماس با مروجان، کشاورزان بزرگ‌تر و ثروتمندتر هستند و این باعث ایجاد شکاف در بین کشاورزان خواهد شد (رضائی‌مقدم و کرمی، ۱۳۸۵). رهیافت مشارکتی ترویج کشاورزی از این اصل بهره می‌گیرد که هنگامی که روستاییان برای منافع خودشان سازمان می‌یابند، دستاوردهای فراوانی خواهند داشت لذا این رهیافت بر مشارکت پراهمیت کسانی تأکید دارد که باید از نظام ترویج کشاورزی تأثیرپذیرند. در بهترین حالت، این مشارکت شامل کارکنان تحقیقات کشاورزی و سازمان‌های خدماتی و همچنین کشاورزان است. ترویج کشاورزی کاملاً مشارکتی، عموماً به طیف گسترده‌ای از موضوعات کشاورزی مربوط می‌شود که کانون توجه محلی خود را هنگام تغییر کردن مسائل روستا و یا به وجود آمدن نیازهای جدید تغییر می‌دهد (رضائی‌مقدم و اسداله پور، ۱۳۹۶). در این رهیافت، شانس متناسب بودن طرحی خاص با نیازها و علایق کشاورزان زیاد است. این رهیافت موجب افزایش اعتماد، آگاهی و فعالیت در کشاورزان می‌شود و نیز نیروی انسانی و فنی ترویج را تأمین می‌کند (فعلی و همکاران، ۱۳۹۴). یکی از محدودیت‌های این رهیافت از دید برخی از دولت‌ها، نبود کنترل لازم از طرف دولت مرکزی در امور طرح است. ترویج عمومی هرگز به‌تنهایی توان تأمین تمام تقاضای کشاورزان جهان برای خدمات ترویج را نخواهد داشت (Rivera & Alex, 2004).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که ترویج کشاورزی ایران در وضعیت نامطلوبی قرار داشته و هنوز نتوانسته است از لحاظ انتخاب رهیافت و شیوه‌های ترویجی، تدوین اهداف و وظایف، سازماندهی ساختار و تشکیلات، خود را رشد دهد (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین، این نکته را نیز باید در نظر داشت که محیط نظام ترویج کشاورزی به‌طور دائم در حال تغییر است (McDowell, 2004). نظام ترویج کشاورزی ایران نمی‌تواند به تغییر و تحولات بسیاری که در محیط اطراف آن رخ می‌دهد، بی‌تفاوت بوده و به‌سادگی از آن‌ها چشم‌پوشی کند. خدمات‌رسانی بهتر نظام ترویج کشاورزی ایران مستلزم آن است که بتوان سیاست‌های این بخش را متناسب با تهدیدها و فرصت‌های آینده تدوین کرد (Rezaei-Moghaddam & Karami, 2008). اهمیت این موضوع به حدی است که برخی معتقدند نظام ترویج کشاورزی اثربخش و کارا نیازمند این است که توانایی‌هایش را برای تغییر در زمینه‌ی محیط پیرامون و فائق آمدن بر این تغییرات درونی و بیرونی توسعه دهد؛ بنابراین نظام ترویج کشاورزی باید استراتژی‌های خویش را به‌منظور پاسخگویی به این نیازهای جدید و متغیر، دوباره جهت‌دهی کند (فعلی و همکاران، ۱۳۹۴). نظام نوین ترویج کشاورزی مجموعه‌ای از سازوکارهای سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرایی و نظارتی است که با هدف ارتقاء و توسعه دانش و روزآمد نمودن مهارت‌های شغلی و ارتقای بهره‌وری در تولید و خدمات بخش کشاورزی، طراحی و مدیریت می‌شود. با این رویکرد، امور حاکمیتی شامل سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت با وزارت جهاد کشاورزی و سازمان‌های وابسته و تابعه و فعالیت‌های قابل واگذاری توسط بخش‌های غیردولتی انجام خواهد شد (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۷). ذی‌نفعان در نظام نوین ترویج شامل کلیه واحدهای تولیدی پهنه تحت پوشش کارشناسان مستقر در حوزه دهستان (به‌جز واحدهای تولیدی، صنعتی و کشاورزی دارای نیروی متخصص) و کارشناسان بخش دولتی و غیردولتی فعال در عرصه‌های تولیدی هستند. نظام نوین ترویج کشاورزی و منابع طبیعی مبتنی بر اصول زیر است (Ansari et al., 2019):

۱- جامعیت و انسجام در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت و تکثر در اجرا با بهره‌گیری از رویکرد ترویج تکثرگرا در راستای مسأله‌یابی، پاسخگویی و تأمین نیازهای فنی و تخصصی بهره‌برداران و تولیدکنندگان؛

۲- استقرار مدیریت دانش در بخش کشاورزی و منابع طبیعی برای دسترسی ذی‌نفعان به دانش فنی و تحقیقاتی؛
۳- مشارکت، تعامل، بکارگیری ظرفیت‌ها و امکانات زیربخش‌های اجرایی در تمامی مراحل (از تعیین نیاز حوزه‌های شغلی بخش کشاورزی تا طراحی و اجرای فعالیت‌های ترویجی)؛ و

۴- واگذاری فعالیت‌های ترویجی هر پهنه به بخش غیردولتی و سپردن مسئولیت پهنه‌های تولیدی به کارشناسان مستقر در حوزه دهستان. کارشناسان بخش‌های تخصصی (بهبود تولیدات گیاهی، بهبود تولیدات دامی، فنی و زیربنایی، امور اراضی و ...) در سطح شهرستان به‌عنوان کارشناس تخصصی موضوعی محسوب شده و به‌عنوان اعضای شبکه ترویج و مدیریت دانش و اطلاعات کشاورزی محسوب می‌شوند. ارائه خدمات فنی، مشاوره‌ای و مهندسی به تولیدکنندگان و بهره‌برداران بخش کشاورزی نیز با استفاده از ظرفیت‌های موجود در بخش غیردولتی مورد تأکید است.

مأموریت و اهداف نظام نوین ترویج کشاورزی و منابع طبیعی عبارت است از بهره‌گیری از ظرفیت ساختاری مراکز جهاد کشاورزی، بکارگیری ظرفیت‌های بخش غیردولتی در انجام امور اجرایی و عملیاتی ترویج، استقرار نظام مدیریت دانش، پهنه‌بندی عرصه‌های تولیدی برای استقرار کارشناسان به‌منظور توانمندسازی منابع انسانی بخش کشاورزی و افزایش کارایی و اثربخشی آنان در عرصه‌های تولیدی با رویکرد مسأله‌یابی و مبادله دانش و اطلاعات بین مراکز تولید کننده دانش و بهره‌برداران و دیگر ذینفعان بخش کشاورزی بر اساس نیازهای عرصه و با بهره‌گیری از رویکرد ترویج تکثرگرا. اقدامات ترویجی ارائه شده در این طرح در راستای سیاست‌های اجرایی بخش‌های وزارت جهاد کشاورزی و مبتنی بر جهت‌دهی و بهره‌مندی نظام‌های تولید و حرکت به سمت استقرار نظام مناسب بهره‌برداری مبتنی بر پایداری تدوین شده و قصد دارد با توانمندسازی بهره‌برداران و کارشناسان شاغل در مراکز دهستان و توسعه قابلیت‌های آنان، به پایداری تولید در کشور کمک نماید (رعنائی و مرتضوی، ۱۳۹۵). هدف از پژوهش حاضر، ارزیابی طرح نظام نوین ترویج کشاورزی در استان‌های کرمانشاه، اردبیل، گلستان، آذربایجان شرقی و فارس بوده است؛ بدین منظور که با شناسایی نقاط قوت، ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در این نظام، راهبردهای کارآمد برای بهتر اجرا شدن این طرح در سایر استان‌های کشور پیشنهاد و ارائه گردد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با بکارگیری روش کیفی و استفاده از تکنیک SWOT در قالب مصاحبه‌های عمیق به جمع‌آوری اطلاعات لازم در شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید نظام نوین ترویج کشاورزی در استان‌های مورد مطالعه (کرمانشاه، گلستان، اردبیل، آذربایجان شرقی و فارس) پرداخته است و پس از استخراج این موارد چهارگانه نیز با بهره‌گیری از پرسشنامه‌های ساختارمند و طبق نظر متخصصان ترویج و آموزش کشاورزی نسبت به امتیازبندی و رتبه‌بندی آن‌ها اقدام نموده است. در واقع بدون چاره‌اندیشی مسائل راهبردی، تحقق رسالت، چشم‌انداز و اهداف سازمان و اعمال سیاست‌های کلی و اعلام شده آن با چالش‌های اساسی و جدی روبرو خواهد شد (برایسون، ۱۳۸۶). از کنار هم قرار دادن عوامل چهارگانه نقاط قوت و نقاط ضعف با فرصت‌ها و تهدیدها، چهار دسته راهبرد متنوع به دست می‌آید. به‌گونه‌ای که از تلاقی نقاط قوت و فرصت‌ها، دسته راهبردهای تهاجمی (SO) به دست آمده و به همین ترتیب از کنار هم گذاشتن نقاط قوت و تهدیدها، طبقه راهبردهای تنوع (ST) به دست خواهد آمد. از تلاقی نقاط ضعف و فرصت‌ها، راهبردهای بازنگری (WO) و نهایتاً از کنار هم قرار دادن نقاط ضعف و تهدیدها، دسته راهبردهای تدافعی (WT) ایجاد می‌شوند (Comino & Ferretti, 2016; محمدی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۶). به‌عبارت‌دیگر با توجه به رسالت، چشم‌انداز، اهداف و سیاست‌های کلی سازمان و با استفاده از ماتریس (SWOT)، چهار نوع یا چهار گروه از راهبردهای ممکن به دست می‌آید:

(الف) راهبردهای قوت - فرصت (SO): این حالت، مطلوب‌ترین و مناسب‌ترین حالت برای سازمان است و بدین معنی است که سازمان ضمن آن که از توانایی‌ها و نقاط قوت درخور و قابل اتکایی برخوردار است، در محیط تعاملی و زمینه‌ای خود نیز با فرصت‌های مناسب و گران‌بهایی مواجه است.

(ب) راهبردهای قوت - تهدید (ST): در این حالت، سازمان هر چند از قوت‌ها و توانایی‌های قابل اتکایی برخوردار است ولی در محیط تعاملی و زمینه‌های خود نیز با چالش‌ها و تهدیدهای متعدد و جدی روبرو است.

(ج) راهبردهای ضعف - فرصت (WO): در این حالت، هر چند فرصت‌های متعدد و گران‌بهایی برای سازمان در محیط فراهم است ولی از سوی دیگر ضعف‌ها و ناتوانی‌ها و آسیب‌پذیری‌های جدی نیز آن را در بر گرفته است.

(د) راهبردهای ضعف - تهدید (WT): در این حالت، سازمان علی‌رغم آن که با ضعف‌ها و ناتوانی‌های متعدد و قابل‌توجهی مواجه است، در محیط‌های تعاملی یا زمینه‌ای خود نیز با فشارها، چالش‌ها و تهدیدهای گوناگونی باید مقابله نماید. چالشی که در حال حاضر ایجاد می‌شود این است که با توجه به اجرای طرح نظام نوین ترویج در پنج استان (فارس، کرمانشاه، اردبیل، گلستان و آذربایجان شرقی)، کدام نوع از راهبردها در اولویت قرار داشته و بایستی در برنامه‌ریزی‌های اجرایی در وهله اول مدنظر قرار گیرد. در همین راستا به‌منظور ارزیابی این نظام نوین، نمونه‌ای هدفمند شامل اساتید پنج دانشگاه فوق‌به‌علاوه رؤسای بخش‌های ترویج و آموزش کشاورزی در دو دانشگاه شیراز و تهران (جمعاً هفت نفر با تخصص ترویج و آموزش کشاورزی) در نظر گرفته شد و نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای استخراج شده پژوهش، توسط این متخصصین وزن‌دهی و رتبه‌بندی گردید. تعیین این اولویت‌بندی نیازمند اجرای نظرسنجی از متخصصین و سپس انجام یک سری محاسبات ویژه طبق مراحل زیر بود (اژهن، ۱۳۹۲؛ رکن‌الدین افتخاری، ۱۳۸۹):

مرحله اول - تهیه و تنظیم پرسشنامه‌ای حاوی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای کسب شده در استان‌های مورد مطالعه؛
مرحله دوم - انتخاب مطلعین کلیدی که شامل متخصصین و صاحب‌نظران در حیطه پژوهش هستند و سپس توزیع پرسشنامه میان آنان به‌منظور امتیازدهی و رتبه‌بندی عوامل چهارگانه (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها).
مرحله سوم - تنظیم جدول و محاسبه مجموع امتیازات کسب‌شده از نمونه‌ها برای هر گویه (مورد) در هر ردیف در ستون اول؛
مرحله چهارم - محاسبه میانگین وزن‌های هر گویه (مورد) از تقسیم نمودن مجموع امتیازات بر تعداد افراد نمونه و درج آن در ستون دوم جدول؛
مرحله پنجم - محاسبه وزن نسبی (R)، از تقسیم نمودن میانگین وزن هر گویه (مورد) بر تعداد کل گویه‌ها (مورد) در هر طبقه و درج آن در ستون سوم جدول، البته لازم به ذکر است که مجموع کل وزن نسبی‌ها در هر طبقه یا به عبارتی مجموع اعداد ستون سوم بایستی در انتهای جدول مشخص گردد؛

مرحله ششم - محاسبه مقیاس (M)، طبق فرمول زیر و درج آن در ستون چهارم جدول:

- ✓ (مجموع وزن نسبی تمام نقاط قوت) / (۲۵ * وزن نسبی آن گویه) = مقیاس هر کدام از نقاط قوت
 - ✓ (مجموع وزن نسبی تمام نقاط ضعف) / (۲۵ * وزن نسبی آن گویه) = مقیاس هر کدام از نقاط ضعف
 - ✓ (مجموع وزن نسبی تمام فرصت‌ها) / (۲۵ * وزن نسبی آن گویه) = مقیاس هر کدام از فرصت‌ها
 - ✓ (مجموع وزن نسبی تمام تهدیدها) / (۲۵ * وزن نسبی آن گویه) = مقیاس هر کدام از تهدیدها
- لازم به ذکر است که مجموع ستون مقیاس برای هر طبقه بایستی معادل ۲۵ باشد؛ زیرا در صورتی که کلیه عوامل را ۱۰۰ در نظر بگیریم، سهم هر یک نسبت به سایرین، ۲۵ درصد است.

مرحله هفتم - تعیین اولویت هر گویه (مورد) که با توجه به ستون مقیاس‌ها انجام می‌پذیرد؛ به‌طوری‌که هر گویه (مورد) که دارای مقیاس بالاتری باشد، در اولویت بالاتری نسبت به سایر گویه‌ها (مورد) قرار خواهد گرفت.

مرحله هشتم - نهایتاً به‌منظور تعیین اولویت‌بندی بین انواع راهبردهای تهاجمی، تنوع، بازنگری و تدافعی نیز بایستی مجموع ستون‌های وزن نسبی نقاط قوت و ضعف با یکدیگر مقایسه شده و مجموع ستون‌های وزن نسبی فرصت‌ها و تهدیدها نیز با یکدیگر مقایسه گردد. سپس در هر دسته مقایسه، هر عامل که وزن نسبی بیشتری داشته باشد انتخاب گردیده و در مقابل عامل برنده در مقایسه دوم قرار می‌گیرد.

یافته‌ها و بحث

بخش اول - تعیین و اولویت‌بندی راهبردها در مورد پهنه‌بندی عرصه‌های کشاورزی

نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در زمینه‌ی "پهنه‌بندی عرصه‌های کشاورزی" دسته‌بندی و کدگذاری شده‌اند. با توجه به تعداد زیاد نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود، این موارد به‌منظور امکان تحلیل‌های مورد نظر در قالب چند طبقه کلی دسته‌بندی و کدگذاری گردید (جداول ۱ تا ۴). طبق یافته‌های جداول، با توجه به اینکه مجموع وزن نسبی نقاط قوت برابر با ۶/۴۲ و این مقدار برای نقاط ضعف معادل ۷/۴۱ است، بنابراین نقاط ضعف با وزن نسبی بالاتر انتخاب می‌شود. از سوی دیگر مجموع وزن

نسبی ستون فرصت‌ها برابر با ۷/۱۸ و این میزان برای تهدیدها معادل ۷/۳۷ است؛ بنابراین تهدیدها نیز با وزن نسبی بیشتر، دارای اولویت هستند. لذا از تلاقی نقاط ضعف و تهدیدها، راهبردهای تدافعی (WT) دارای اولویت اول در تعیین راهبردهای اصلی در زمینه‌ی پهنه‌بندی عرصه‌های کشاورزی هستند.

جدول ۱- اولویت‌بندی نقاط قوت در زمینه‌ی پهنه‌بندی عرصه‌های کشاورزی در استان‌های مورد مطالعه

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	نقاط قوت
۵	۲/۳۳	۰/۶۰	۶/۶۶	۴۰	<p>۱. وجود طیف متنوعی از کارشناسان بومی باتجربه و تازه‌کار در تخصص‌های مختلف کشاورزی در مراکز خدمات (S₁)</p> <p>(وجود کارشناسان با گرایش‌های مختلف تحصیلی و تخصصی در مراکز خدمات پابلوت، برای ارتقا دانش علمی و کاربردی بهره‌برداران و تجمیع و هم‌افزایی تخصص‌های مختلف کشاورزی در نظام پهنه‌بندی - تجربه‌ی بالای بعضی از کارشناسان مسئول پهنه - بومی بودن بعضی از کارشناسان - افزایش توانمندی کارشناسان در بکارگیری رویکردهای نوین ترویجی - آموزش کارشناسان پهنه‌ها بر اساس محصولات مورد کشت در منطقه - جوان بودن نیروهای مراکز و به‌روز بودن دانش علمی آن‌ها و امکان جهت‌دهی آنان به‌سوی نیازهای توسعه کشاورزی منطقه - افزایش توان علمی مراکز خدمات با توجه به استخدام کارشناسان پهنه‌ها و تهیه اطلاعات علمی جدید در مورد کشاورزی منطقه)</p>
۴	۲/۴۱	۰/۶۲	۶/۸۳	۴۱	<p>۲. افزایش تعاملات و اعتماد کشاورزان به کارشناسان مراکز خدمات (S₂)</p> <p>(در دسترس بودن مراکز خدمات برای کلیه‌ی روستاهای حوزه عمل و بهره‌برداران غیر ساکن - همراهی مردم با کارشناسان و زمینه‌سازی تلفیق دانش بومی و دانش رسمی - تعامل بیشتر کارشناسان با کشاورزان و بازخورد مشکلات و سؤالات فنی کشاورزان و پاسخگویی به آن‌ها و حضور مداوم و امکان ملاقات چهره به چهره با تک‌تک کشاورزان - برگزاری دوره‌های آموزشی برای ارتقای دانش فنی و تخصصی کارشناسان در ارتباط با حوزه وظایف آن‌ها - ارتباط تنگاتنگ و تسریع دسترسی راحت کشاورزان به کارشناسان پهنه - واکنش به‌موقع در برخورد با مسائل کشاورزی توسط کارشناسان پهنه‌ها - آشنایی بیشتر و ملموس‌تر کارشناسان با فرهنگ و ویژگی‌های اقتصادی اجتماعی روستاییان - تجربه برگزاری کارگاه‌های آموزشی توسط شرکت‌های تولید و توزیع‌کننده نهاده‌های کشاورزی)</p>
۱۰	۱/۷۹	۰/۴۶	۵/۱۶	۳۱	<p>۳. بهبود مشارکت فعال زنان در سطح مراکز خدمات و روستا (S₃)</p> <p>(وجود کارشناسان خانم مسئول پهنه در بعضی از مراکز پابلوت - توجه ویژه به زنان روستایی و ارتقای دانش و مهارت زنان در مناطق پهنه - وجود تجربه زنان تسهیل‌گر روستایی به‌ویژه در ارتباط با سامان‌دهی صندوق اعتبارات خرد)</p>
۶	۲/۱۸	۰/۵۶	۶/۱۶	۳۷	<p>۴. بکارگیری یافته‌های علمی کاربردی‌تر و سودمندتر در فرآیند اجرای فعالیت‌ها و ارائه خدمات ترویجی (S₄)</p> <p>(استفاده از یافته‌های جدید تحقیقاتی (تعامل با مراکز تحقیقاتی، هفته انتقال یافته‌ها، روز مزرعه) - دریافت بازخورد از بکارگیری یافته‌های ارائه‌شده در خصوص کاربردی بودن آن‌ها در مزارع کشاورزان - گسترش ضریب نفوذ دانش کشاورزی از طریق انتقال یافته‌های علمی و تحقیقاتی به مزارع - استفاده از تکنیک‌ها و فنون ترویجی متنوع مانند سایت الگویی، کانون‌های یادگیری و انتقال دانش و تجربه به شیوه مدرسه در مزرعه)</p>

ادامه جدول ۱

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	نقاط قوت
۴	۲/۴۱	۰/۶۲	۶/۸۳	۴۱	<p>۵. توجه به آمارهای دقیق به‌عنوان مبنای برنامه‌ریزی‌های ترویجی در راستای ارتقای اثربخشی اقدامات ترویج (S₅)</p> <p>(دقیق تر شدن و به روز رسانی آمارهای مرتبط با کشاورزی روستاها توسط مجریان پهنه‌ها - بهره‌گیری از منابع چندگانه (دفترچه خدمات کشاورزی، اطلاعات سرشماری‌های موجود و ...) برای تعیین شمار بهره‌برداران در جریان پهنه‌بندی به‌عنوان عامل ارتقای اعتبار آن‌ها - تلاش رو به پیشرفت برای تکمیل شناسنامه بهره‌برداران تحت پوشش از سوی کارشناسان - فراهم بودن امکان راستی‌آزمایی آمار مربوط به بهره‌برداران پهنه‌ها برحسب مراجعات میدانی کارشناسان)</p>
۷	۲/۰۶	۰/۵۳	۵/۸۳	۳۵	<p>۶. انجام برنامه‌های غیرمتمرکز نیازسنجی به هدف پی بردن به نیازهای متنوع مخاطبین در مناطق مختلف (S₆)</p> <p>(پتانسیل امکان نیازسنجی و شناسایی مشکلات واقعی بهره‌برداران - فراموش نشدن هیچکدام از روستاها حتی دورترین آن‌ها در برنامه‌های شهرستانی و برنامه‌ریزی با توجه به پتانسیل کارشناسان پهنه - امکان برنامه‌ریزی همه‌جانبه برای توسعه کشاورزی در همه پهنه‌ها)</p>
۱	۲/۷۶	۰/۷۱	۷/۸۳	۴۷	<p>۷. تعیین محدوده جغرافیایی فعالیت‌های هر کارشناس به‌منظور سازگاری بیشتر برنامه‌ها با شرایط مناطق روستایی مختلف (S₇)</p> <p>(مشخص بودن کارشناس برای هر منطقه و نیز شناسایی بهره‌برداران هر منطقه و صدور ابلاغ کارشناسان مسئول در هر پهنه (تعیین سطح اراضی و روستاهای تحت پوشش) - ایجاد حس پاسخگویی در قبال وظایف سازمانی مراکز در محدوده قابل ارزیابی - آگاهی و شناخت کارشناسان پهنه از شرایط پهنه‌ها به‌دلیل بومی بودن و یا تجربه کار قبلی به‌عنوان مهندس ناظر- اشتیاق و تجربه نوآورانه برخی مراکز در پهنه‌بندی (به‌عنوان مثال بهره‌گیری از Google Earth یا طرح کاداستر برای ترسیم حدود پهنه‌ها) - وجود دستورالعمل کاری تعریف‌شده برای هدایت فعالیت کارشناسان مسئول پهنه - تهیه نقشه پراکنش بهره‌برداران در برخی پهنه‌ها - توسعه نرم‌افزارها و امکانات فنی قابل استفاده در پهنه‌بندی مثل Arc GIS)</p>
۲	۲/۶۸	۰/۶۹	۷/۶۶	۴۶	<p>۸. ارتقای بهره‌وری و اثربخشی اقدامات و برنامه‌های ترویجی (S₈)</p> <p>(افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آموزشی ترویجی - پررنگ شدن نقش اثربخشی مراکز خدمات در زمینه تولید و حفظ منابع پایه - توسعه و ترغیب روش‌های نوین از جمله روش‌های نوین آبیاری در جهت صرفه‌جویی آب و افزایش عملکرد محصولات کشاورزی - اصلاح الگوی کشت و برنامه‌ریزی برای بهبود الگوی کشت در پهنه‌ها - افزایش کمیت و کیفیت تولیدات کشاورزی و تولید محصول سالم - ایفای نقش ترویج به‌عنوان تسهیل‌گر در ارتباط با جامعه محلی در فرآیند تبدیل سیاست‌ها به برنامه‌های ترویجی - شناساندن هر چه بیشتر فعالیت‌های مراکز جهاد کشاورزی به روستاییان - امکان تأمین ادوات الگویی مناسب هر منطقه در زمان مناسب و آشنایی کارشناسان با این ادوات برای آموزش بهره‌برداران)</p>
۸	۱/۹۴	۰/۵	۵/۵	۳۳	<p>۹. بکارگیری کشاورزان پیشرو و مورد اعتماد به‌عنوان نمایندگان از پهنه حوزه فعالیت (S₉)</p> <p>(فعال بودن کشاورزان پیشرو در هر پهنه و امکان بهره‌گیری از آن‌ها به‌عنوان همکاران یا پشتیبانان محلی ترویج از سوی کارشناسان پهنه - شناسایی کشاورزان فعال، پیشرو و نخبگان روستایی و تشویق و معرفی آن‌ها به جامعه روستایی)</p>
۳	۲/۵۳	۰/۶۵	۷/۱۶	۴۳	<p>۱۰. بهبود کمیت و کیفیت ارتباطات بین مدیران ترویج سازمانی و کارشناسان پهنه‌ها در مراکز خدمات (S₁₀)</p> <p>(رابطه صمیمانه بین مدیران مسئول ترویج و کارشناسان امور پهنه)</p>
۹	۱/۸۶	۰/۴۸	۵/۳۳	۳۲	<p>۱۱. بکارگیری و مشارکت جوانان روستایی تحصیل‌کرده در برنامه‌ها و اقدامات ترویجی (S₁₁)</p> <p>(وجود مددکاران ترویجی خبره و به روز کردن مددکاران ترویجی - امکان استفاده از جوانان تحصیل‌کرده به‌عنوان مددکار ترویجی و تسهیل‌گر)</p>
-	۲۴/۹۵	۶/۴۲	-	-	جمع

رتبه‌بندی گویه‌های (موارد) هر یک از طبقات نیز با توجه به ستون مقیاس‌ها انجام می‌شود. به‌عنوان مثال "تعیین محدوده جغرافیایی فعالیت‌های هر کارشناس به‌منظور سازگاری بیشتر برنامه‌ها با شرایط مناطق روستایی مختلف" با مقیاس ۲/۷۶ بین سایر گویه‌های (موارد) نقاط قوت، دارای رتبه اول بوده و در نقطه مقابل، گویه (مورد) "بهبود مشارکت فعال زنان چه در سطح مراکز خدمات و چه در سطح روستا" با مقیاس ۱/۷۹ در اولویت آخر قرار می‌گیرد.

جدول ۲- اولویت‌بندی نقاط ضعف در زمینه‌ی پهنه‌بندی عرصه‌های کشاورزی در استان‌های مورد مطالعه

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزنها	مجموع امتیازها	نقاط ضعف
۱	۲/۸۶	۰/۸۵	۸/۵	۵۱	<p>۱. ناکارآمدی اکثر برنامه‌های ترویجی پیشین و ایجاد حس بدبینی و نگرش منفی نسبت به کلیه برنامه‌های فعلی و آتی (W₁)</p> <p>(تجربه منفی برنامه‌های ترویجی اجرا شده در گذشته - نبود یک برنامه نیازسنجی مناسب در مراکز - برنامه‌ریزی از بالا به پایین برای تعیین مراکز خدمات پابلوت در شهرستان‌ها (انتخاب مراکز بدون توجه به تمایل کارشناسان آن مرکز برای فعالیت در قالب این طرح) و کلی و گسترده بودن وظایف ابلاغی و برنامه‌های تعریف شده برای کارشناسان در طرح پهنه‌بندی - تمرکز بر روی هدف‌های کوتاه‌مدت و نداشتن هدف‌های میان‌مدت و بلندمدت در مراکز)</p> <p>۲. عدم وجود استانداردهای مشخص برای تعیین محدوده هر پهنه و اجرای پهنه‌بندی بدون در نظر گرفتن کلیه جوانب (W₂)</p> <p>(نبود یک سامانه اطلاعاتی جامع از پارامترهای پهنه‌بندی، در واقع عدم وجود شاخص‌های عملکردی مناسب و جامع در مراکز خدمات و در نظر گرفتن وزن یکسان برای شاخص‌های مورد استفاده در پهنه‌بندی (تعداد روستا، تعداد بهره‌بردار و مساحت اراضی آبی و دیمی) - پراکنده بودن حوزه کاری هر کارشناس از لحاظ تخصص - تحت پوشش نبودن کلیه امور و جنبه‌های کشاورزی و عدم در نظر گرفتن مسائلی نظیر حفظ منابع طبیعی یا کسب و کارهای کشاورزی و نیز زنان بهره‌بردار در جریان پهنه‌بندی - عدم پوشش کامل و سازمان‌یافتگی بهره‌برداران هر پهنه - متغیر بودن تعداد بهره‌برداران روستاها و توزیع نابرابر سطوح پهنه‌ها بین کارشناسان - کوچ‌پذیر بودن بعضی از روستاها و مشکلات مربوط به در تقسیم پهنه‌ها - ناهمگنی نوع بهره‌برداری‌های کشاورزی مثل آبی و دیم در سطح استان - عدم در نظر گرفتن یکپارچگی زیست‌بوم‌های کشاورزی در جریان پهنه‌بندی - ناکامل بودن مشخصات برخی پهنه‌ها - پراکندگی بهره‌برداران فعال و اراضی خرده‌مالکی در هر پهنه - به‌نگام نبودن اطلاعات و داده‌های موجود مرتبط با پارامترهای پهنه‌بندی - تغییر و تحولات مداوم در نظام بهره‌برداری و الگوی کشت و پارامترهای مبنایی در برخی پهنه‌ها - نبود نقشه کلی اراضی منطقه قابل‌استفاده برای پهنه‌بندی در برخی از مناطق - عدم شناخت کامل از منطقه در جریان پهنه‌بندی و امور اجرایی نظام نوین ترویج - گستردگی تعداد روستاهای هر پهنه و محول شدن تمامی امور کشاورزی آن روستاها به یک کارشناس پهنه - تنوع و ناهمگنی شرایط و شیوه کشت و کار بهره‌برداران در هر پهنه)</p>
۴	۲/۴۶	۰/۷۳	۷/۳۳	۴۴	<p>۳. محول کردن اقدامات غیر مرتبط با ترویج در شرح وظایف کارشناسان (W₃)</p> <p>(حجم بالای رویه مکاتبات و وقت‌گیر بودن آن‌ها که مانع از حضور کافی و به‌موقع کارشناسان در روستاها می‌شود - سپردن وظایف اداری غیر از وظایف اصلی به کارشناسان مسئول پهنه؛ به‌عنوان مثال محول نمودن فعالیت‌های اجرایی مربوط به امور زراعی مراکز توسط کارشناسان و درگیر شدن بیش از حد کارشناسان پهنه‌ها در کار گردآوری داده‌ها و اطلاعات مربوط به پهنه‌بندی)</p>
۳	۲/۶۳	۰/۷۸	۷/۸۳	۴۷	<p>۴. مشکلات مرتبط با تخصص، حوزه کاری و حیطة اختیارات کارشناسان پهنه‌ها در مراکز خدمات (W₄)</p> <p>(غیربومی بودن اکثر کارشناسان پهنه‌ها و مستقر بودن آن‌ها در مراکز استان یا شهرستان - مهارت کم کارشناسان پهنه (پایین بودن مهارت‌های کاربردی برخی کارشناسان) - توزیع (چیدمان) نامناسب نیروی انسانی در مراکز (به لحاظ جنسیت و تعداد کارشناسان) - عدم باور و اعتقاد، عدم توجه و نهایتاً عدم توانمندی بعضی از کارشناسان پهنه نسبت به اهداف طرح نظام نوین ترویج کشاورزی می‌تواند مانعی در راستای خدمت‌رسانی مؤثر و کارآمد به جامعه هدف محسوب گردد - عدم تفویض اختیارات لازم به کارشناسان پهنه‌ها در راستای حل مشکلات کشاورزان؛ نبود ادوات الگویی و ماشین‌آلات متناسب با اقلیم منطقه - حجم زیاد برنامه‌های ترویجی تعیین‌شده برای کارشناسان در مدت کوتاه - ترکیب نامناسب کارشناسان از نظر تخصص در پهنه‌بندی (در صورتی که تمامی رشته‌های کشاورزی در مرکز وجود داشته باشد با وجود امکانات فناوری‌های اطلاعاتی ارتباطی یک اتاق فکر قوی برای همفکری کارشناسان پهنه‌ها در مراکز ایجاد می‌شود) - ضعف توانایی علمی بعضی از کارشناسان - تردد روزانه مسیر طولانی بین شهر محل سکونت اکثر کارشناسان و محل کار و خطرات جانی و کاهش کارایی که نهایتاً به فرسایش نیروی انسانی منجر می‌گردد - عدم پوشش بیمه‌ای کارشناسان در مقابل حوادث پیش‌بینی نشده در مسیر رفت‌وآمد به روستاهای تحت پوشش - فقدان یک سیستم تشویق و تنبیه برای افراد علاقه‌مند به کار، دلسردی ایجاد می‌کند)</p>

ادامه جدول ۲

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	نقاط ضعف
۵	۲/۳۹	۰/۷۱	۷/۱۶	۴۳	۵. سوگیری کارشناسان در توجه بیشتر به وضعیت کشاورزان پیشرو و تماسی (W ₅) (توجه کم مراکز به کشاورزان خرده‌پا و ارتباط بیشتر با کشاورزان پیشرو و جهت‌گیری تبعیض‌آمیز برخی کارشناسان به بهره‌برداران ثروتمندتر با زیرساخت‌های تولیدی توسعه‌یافته - عدم تشویق و ایجاد انگیزه در کشاورزان پیشرو و مددکاران ترویجی و تسهیل‌گران و عدم تمایل آنان به همکاری با کارشناسان - جهت‌گیری قومیتی یا محلی برخی کارشناسان پهنه برای ارائه خدمات به بهره‌برداران) ۶. عدم شناخت اکثریت کشاورزان تحت پوشش نظام نوین ترویج کشاورزی از اجرای طرح مذکور (W ₆) (عدم همکاری کافی کشاورزان با کارشناسان پهنه - عدم شناخت و آگاهی کشاورزان در خصوص ماهیت طرح نظام نوین ترویج و عدم اطلاع‌رسانی به بهره‌برداران در مورد طرح نظام نوین ترویج، به‌طوری‌که بسیاری از کشاورزان از اجرای طرحی به نام نظام نوین ترویج مطلع نیستند - سکونت برخی کشاورزان در خارج از پهنه و دشواری دسترسی به آن‌ها - مقاومت بهره‌برداران در مقابل برخی جنبه‌های طرح)
۲	۲/۸۰	۰/۸۳	۸/۳۳	۵۰	۷. عدم وجود تجهیزات، امکانات و اعتبارات کافی در راستای انجام فعالیت‌های مورد انتظار از کارشناسان (W ₇) (محدودیت شدید اعتبارات مراکز - استفاده بیش از حد از امکانات موجود برای پیشبرد اهداف (یعنی هر کارشناس سعی می‌کند بیشتر از سایرین با استفاده از امکانات موجود مثل خودرو، کار پهنه خود را انجام دهد و رقابت برای استفاده از منابع ایجاد می‌شود) - نبود ادوات الگویی و ماشین‌آلات متناسب با اقلیم منطقه)
۳	۲/۶۳	۰/۷۸	۷/۸۳	۴۷	۸. ضعف در برقراری ارتباط بین کارشناسان و کشاورزان (W ₈) (ضعف برقراری ارتباط کارشناسان پهنه‌ها با کشاورزان و انتقال مطالب فنی به زبان ساده - کم بودن تعداد کارشناسان مسئول نسبت به روستاهای تحت پوشش و عدم امکان سرکشی به تمامی روستاها - ارائه آمار متناقض اهالی روستاها به کارشناسان و عدم اعتماد به نیروهای دولتی از جمله وعده‌های عمل نشده طرح‌های قبل)
۷	۲/۱۹	۰/۶۵	۶/۵	۳۹	۹. تعاملات ضعیف مراکز خدمات با تحقیقات کشاورزی (W ₉) (ارتباط کم با مراکز تحقیقات به دلیل استقرار آن‌ها در شهرستان و دوری مسافت - سنتی بودن کشاورزی و مشکل پذیرش و بکارگیری روش‌های جدید)
۵	۲/۳۹	۰/۷۱	۷/۱۶	۴۳	۱۰. سازوکار نامناسب در تفویض اختیارات به کارشناسان مراکز از جانب مدیران سطوح بالاتر (W ₁₀) (نبود ساز و کار مشخصی برای پایش و ارزشیابی و پیامدسنجی فعالیت کارشناسان پهنه و مراکز - ضعف مدیریتی در بعضی مراکز جهاد کشاورزی در هدایت مناسب کارشناسان پهنه‌ها - عدم تفویض اختیار به کارشناسان پهنه‌ها برای رفع مشکلات اجرایی بخش کشاورزی در پهنه‌ها موجب عدم کارایی آن‌ها در ذهن کشاورزان می‌شود)
-	۲۴/۹۶	۷/۴۱	-	-	جمع

جدول ۳- اولویت‌بندی فرصت‌ها در زمینه‌ی پهنه‌بندی عرصه‌های کشاورزی در استان‌های مورد مطالعه

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	فرصت‌ها
۵	۲/۴۳	۰/۷	۷	۴۲	۱. بهره‌گیری از پتانسیل‌های موجود در بخش تحقیقات کشاورزی (O ₁) (بهره‌گیری از توان علمی بخش‌های مختلف تحقیقات در راستای دستیابی به اهداف طرح - ورود محققین به عرصه‌های تولید کشاورزی و آشنایی با مشکلات اصلی بخش کشاورزی و سوق یافتن تحقیقات در راستای نیازهای واقعی کشاورزان - امکان تعامل مناسب با بخش دانشگاهی و ارتباط مؤثر بخش کشاورزی و دانشگاه‌ها)

ادامه جدول ۳

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	فرصت‌ها
۲	۲/۶۴	۰/۷۶	۷/۶۶	۴۶	<p>۲. ارتقای کارایی و اثربخشی فعالیت‌های ترویج از طریق بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود در نهادهای مختلف روستایی (O₂)</p> <p>(وجود نهادهای اجتماعی در سطح روستا از جمله دهیاری‌ها، شوراهای و ... - بهره‌گیری از توان‌بخش خصوصی و بخش‌های غیردولتی در راستای اجرای طرح و ایجاد زمینه‌ی مناسب برای فعال‌سازی بخش خصوصی در امور ترویج و توسعه کشاورزی (شرکت‌های مشاوره و ...) - جلب همکاری ارگان‌های ذی‌ربط شهرستان از جمله بخشداری و صندوق بیمه محصولات کشاورزی با طرح، به‌عنوان مثال معرفی رسمی کارشناسان مسئول پهنه با همکاری و هماهنگی بخشداری‌ها به روستاها - امکان معرفی کارشناسان به دهیاری‌ها و نهادهای محلی و بهره‌گیری از همکاری آن‌ها در هماهنگی امور در سطح محلی در قالب تفاهم‌نامه‌های ستادی - انسجام‌بخشی به تشکلهای از طریق اجرای طرح - همکاری و تعامل با سازمان املاک و اداره ثبت اسناد برای استفاده از نقشه‌های کاداستر - امکان استقرار کارشناس پهنه در دهیاری)</p>
۴	۲/۵۴	۰/۷۳	۷/۳۳	۴۴	<p>۳. بهره‌گیری مطلوب از پتانسیل کشاورزی منطقه (O₃)</p> <p>(تنوع محصولات کشاورزی در سطح شهرستان‌ها و روستاها - وجود استعدادها و ظرفیت‌های محلی در سطح روستاهای حوزه عمل - شناسایی پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های بالقوه روستاهایی که تاکنون شناسایی نشده و مورد استفاده قرار نگرفته است - امکان تدوین برنامه بلندمدت توسعه کشاورزی هر پهنه - وجود عرصه‌های مختلف تولیدی کشاورزی و پتانسیل بالای استان‌ها در اجرای طرح‌های کشاورزی)</p>
۱	۲/۷۱	۰/۷۸	۷/۸۳	۴۷	<p>۴. فراهم شدن امکان تدوین و تهیه برنامه‌ریزی‌های کاربردی با توجه به شرایط خاص مناطق روستایی مختلف (O₄)</p> <p>(با انجام پهنه‌بندی زمینه‌ی ارتباط و حضور بیشتر کارشناسان در میدان فراهم می‌شود و این خود می‌تواند فرصت بسیار مناسبی برای رفع مشکلات خاص کشاورزان هر منطقه باشد و زمینه‌های رشد اقتصادی در این حوزه را فراهم کند - فراهم نمودن زمینه‌ی ارتقا و توسعه دانش و روزآمد نمودن مهارت‌های شغلی و ارتقای بهره‌وری در تولید و خدمات بخش کشاورزی - امکان برنامه‌ریزی برای منابع آب، خاک و ... در منطقه بر اساس پهنه‌بندی - فراهم بودن بخشی از اطلاعات قابل استفاده در پهنه‌بندی در سازمان و مراکز دیگر مثل مرکز آمار ایران و ...)</p>
۷	۲/۲۹	۰/۶۶	۶/۶۶	۴۰	<p>۵. فراهم شدن فضای مناسب برای تخصصی شدن فعالیت‌های کشاورزی (O₅)</p> <p>(ایجاد بستر مناسب برای جذب نیروهای تخصصی در رشته‌های مختلف - تخصصی شدن فعالیت‌های مختلف کشاورزی - آرمان و آرزوی دانش‌آموختگان کشاورزی بکارگیری دانش خود در صحنه‌ی عمل است که این نظام فرصت آن را در اختیار آنان قرار می‌دهد - امکان برنامه‌ریزی برای کشت محصولات استراتژیک در آینده - ایجاد تحرک در بخش کشاورزی و زیربخش‌های آن با استفاده از طرح - فراهم کردن زمینه‌ی لازم برای یکجا کشتی و یکپارچه‌سازی اراضی در روستاهای تحت پوشش هر پهنه و کشور)</p>
۸	۱/۹۴	۰/۵۶	۵/۶۶	۳۴	<p>۶. بسترسازی برای توسعه کشاورزی کشور (O₆)</p> <p>(امکان ادامه طرح در سایر استان‌های کشور و جذب بیشتر دانش‌آموختگان کشاورزی - حضور کارشناسان در دورافتاده‌ترین روستاهای کشور و تعامل بیشتر با روستاها - آشنایی کارشناسان سطوح بالاتر ستادی با مسائل مراکز جهاد کشاورزی - بازدید کارشناسان پهنه‌ها از طرح‌های موفق داخل و خارج از استان و فرصت تبادل تجارب بین پهنه‌های استان‌های مختلف - تکمیل بانک اطلاعاتی جامع آماری پهنه‌ها و عرصه‌های مختلف کشاورزی استان‌ها - حمایت ستادی ویژه (در سطح عالی وزارتخانه) و متعاقباً سایر سیاست‌گذاران ملی از پیشبرد نظام نوین ترویج - امکان ایجاد شغل‌های جدید با تکیه بر طرح با توجه به عدم وجود اشتغال کافی در بین بهره‌برداران)</p>

ادامه جدول ۳

اولویت	مقیاس (M)	نسبی (R) وزن	میانگین وزن ها	مجموع امتیازها	فرصتها
۶	۲/۳۶	۰/۶۸	۶/۸۳	۴۱	۷. استفاده بهینه از منابع مالی، فیزیکی، انسانی و ... (O ₇) (برنامه‌ریزی مالی برای تأمین به‌موقع اعتبارات قبل از شروع فصل کشت - وجود تعداد زیاد فارغ‌التحصیلان کشاورزی و امکان استفاده از آن‌ها در طرح - وجود ظرفیت پشتیبانی و خدمات حمایتی در شبکه توزیع‌کنندگان نهاده‌ها و شرکت‌های خصوصی در بخش کشاورزی - تجربه‌های تشکیلاتی و میدانی بعضاً موفقیت‌آمیز و آموزه‌دار در عرصه‌ی ترویج کشاورزی - بکارگیری کارشناسان کشاورزی به‌صورت هدفمند در راستای سیاست‌های ترویجی - وجود نیروهای متخصص، مجرب و تازه‌نفس (نیروهای استخدامی جدید) در بخش کشاورزی و سازمان و تمرکز و توجه بیشتر به کارشناسان جدید الاستخدام و برنامه‌ریزی برای بکارگیری توان کارشناسی آن‌ها در پهنه‌های تولیدی)
۳	۲/۶۱	۰/۷۵	۷/۵	۴۵	۸. بهره‌گیری مطلوب از پتانسیل واحدهای دیگر سازمان جهاد کشاورزی (O ₈) (استفاده بهینه از توان سایر بخش‌های سازمانی در فعالیت‌های ترویجی و آموزشی - همکاری مؤثر بین‌بخشی درون‌سازمانی در مجموعه سازمان جهاد کشاورزی برای پیشبرد پهنه‌بندی و جلب حمایت مدیران و دست‌اندرکاران سازمان در انجام پهنه‌بندی - وجود کارشناسان موضوعی متخصص در بدنه‌ی جهاد کشاورزی استان‌ها)
۱	۲/۷۱	۰/۷۸	۷/۸۳	۴۷	۹. بهبود ارتباط بین واحدهای ترویج، تحقیق و آموزش (O ₉) (گسترش رابطه آموزش، تحقیق و ترویج کشاورزی - وجود اندیشمندان و مبنای نظری غنی در حوزه ترویج کشاورزی - امکان رصد و احصاء نیازهای آموزشی بهره‌برداران و تدوین برنامه‌های جامع عملیاتی بر اساس سیاست‌ها و اولویت‌های ملی و استانی در حوزه ترویج کشاورزی برای پهنه‌های تولید و مراکز جهاد کشاورزی)
۱	۲/۷۱	۰/۷۸	۷/۸۳	۴۷	۱۰. بسترسازی در راستای تقویت تعاملات بین کارشناسان مراکز خدمات با مدیران سطوح بالاتر (O ₁₀) (سهولت دستیابی به آمار و اطلاعات پهنه‌ها برای مدیران، سازمان و وزارتخانه - تبادل اطلاعات بی‌واسطه بین کارشناسان مراکز و سازمان - نظارت مطلوب‌تر بر فعالیت کارشناسان مسئول پهنه و مراکز در قالب بازدیدهای میدانی مسئولان استانی و از طریق گزارش‌های واسله)
-	۲۴/۷۶	۷/۱۸	-	-	جمع

جدول ۴- اولویت‌بندی تهدیدها در زمینه‌ی پهنه‌بندی عرصه‌های کشاورزی در استان‌های مورد مطالعه

اولویت	مقیاس (M)	نسبی (R) وزن	میانگین وزن ها	مجموع امتیازها	تهدیدها
۸	۲/۱۷	۰/۶۴	۵/۸۳	۳۵	۱. عدم آگاهی کارشناسان و مسئولین استانی از طرح نظام نوین ترویج کشاورزی (T ₁) (عدم شناخت و آگاهی سازمان‌ها و مراکز استانی و شهرستانی از ساختار و کارکرد نظام پهنه‌بندی و عدم همکاری مناسب برخی سازمان‌ها و ارگان‌های خارج از سازمان - در دسترس نبودن اطلاعات دقیق درباره ظرفیت موجود دولتی و غیردولتی (سربازان سازندگی، شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای فنی و مهندسی کشاورزی، مددکاران ترویجی، تسهیل‌گران روستایی و ...) متناسب با زمینه‌ی فعالیت در تعیین پهنه به دلیل عدم همکاری برخی سازمان‌ها در تأمین اطلاعات و داده‌های مربوط به پارامترهای پهنه‌بندی - عدم همکاری سازنده برخی دهیاری‌ها با کارشناسان پهنه به دلیل نبود رویه‌های قانونی، کمبود امکانات یا توجیه نشدن و آشنا نبودن سایر ادارات مرتبط با کشاورزی با پهنه‌بندی و عدم توجیه تشکل‌های محلی (شورا و تعاونی) برای همکاری در اجرای طرح)

ادامه جدول ۴

اولویت	مقیاس (M)	وزن	نسبی (R)	میانگین وزن ها	مجموع امتیازها	تهديدها
۲	۳/۱۲	۰/۹۲	۸/۳	۵۰	۵۰	<p>۲. عدم انسجام سازمانی جهاد کشاورزی در حمایت از طرح نظام نوین ترویج (T₂)</p> <p>(عدم انسجام سازمانی در بدنه جهاد کشاورزی در مورد طرح و نگرش منفی مدیران و کارکنان ستادی سازمان نسبت به طرح، امکان عدم ادامه طرح با جابجایی مسئولان ارشد رده‌ی بالای سازمانی یا وزارتخانه و کم اهمیت شمردن و کم توجهی برخی مدیران جهاد شهرستان‌ها - عدم وجود امکان پیگیری نحوه انتقال مسائل فنی از کارشناسان پهنه به بهره‌برداران توسط سازمان - عدم سیاست‌گذاری راهبردی برای فعالیت ترویج با در نظر گرفتن شرایط منطقه، نیازهای بهره‌برداران و اهداف سازمان به علت نبود ساز و کاری مشخص برای همگرا نمودن و انطباق نیازهای بهره‌برداران و منطقه با سیاست‌ها و اهداف استانی - متمرکز نبودن اطلاعات هر زیربخش و پراکندگی آمار و اطلاعات در بین کارشناسان - عدم برگزاری جلسات منظم هفتگی با ادارات مرتبط با این طرح به‌منظور سرعت بخشی به اجرای طرح موجب کند شدن اجرای برنامه با وجود محدود بودن زمان انجام طرح می‌شود - نبود یک سیستم نظارت و ارزشیابی در سازمان و ضعف قابلیت برنامه‌ریزی (تدوین اهداف و برنامه اجرایی به‌تناسب هر هدف) و عدم تعریف قالب‌های مشخص بر مبنای برنامه‌ریزی راهبردی در سطح استان و عملیاتی در سطح شهرستان و پهنه به‌گونه‌ای که سازوکاری مشخص برای بررسی اهداف و سیاست‌های استانی و ملی و تطبیق آن با شرایط منطقه وجود ندارد)</p>
۶	۲/۸۱	۰/۸۳	۷/۵	۴۵	۴۵	<p>۳. عدم وجود ارتباطات مطلوب با سایر بخش‌های تحقیقات کشاورزی (T₃)</p> <p>(علی‌رغم وجود مراکز تحقیقات متنوع با دانش گسترده در کشور، این دانش به‌خوبی در عرصه‌های تولیدی منتقل نشده است)</p>
۱	۳/۱۸	۰/۹۴	۸/۵	۵۱	۵۱	<p>۴. آینده مبهم کشاورزی و ترویج نوعی بدبینی نسبت به ادامه فعالیت در رشته‌های مرتبط با کشاورزی (T₄)</p> <p>(عدم اشتیاق نسل جوان به شغل کشاورزی و شغل‌های جانبی (به دلیل دشواری زیاد کار کشاورزی و درآمد پایین) و عدم وجود امکانات رفاهی کافی در سطح روستاها - تعارض رویکرد آمایشی برای تعیین محصولات اولویت‌دار در هر منطقه و سپس پوشش بهره‌برداران مرتبط با آن محصول توسط نظام نوین ترویج (رویکرد تخصصی‌گرا) مدنظر مسئولان اجرایی با واقعیات کشاورزی چندکارکردی و مزارع چند کشتی منطقه)</p>
۳	۳/۰۵	۰/۹۰	۸/۱۶	۴۹	۴۹	<p>۵. مهیا نبودن سازه‌های ضروری و تسریع‌کننده توسعه کشاورزی (T₅)</p> <p>(آموزش و ترویج تنها یکی از مؤلفه‌های توسعه کشاورزی است و سایر امکانات نیز باید مهیا باشد. ناکارآمدی سیاست‌های حمایتی از بهره‌برداران و تضمینی نبودن قیمت محصولات کشاورزی و امکان شکست بازار و تحت‌الشعاع قرار گرفتن تلاش‌های ترویج یک تهدید مهم است - خردی قطعات اراضی کشاورزی که عملیات اجرایی پهنه‌ها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد - پایین بودن سطح فناوری در بخش کشاورزی و صنایع وابسته - عدم تأمین اعتبارات لازم و ایجاد ذهنیت منفی نسبت به بخش کشاورزی - کم‌آبی استان‌ها و بحران آبی پیش‌بینی‌نشده، این موضوع ممکن است ادامه طرح را مورد تهدید قرار دهد - فراهم نبودن نهاده‌های موردنیاز توصیه‌شده از سوی کارشناسان به کشاورزان و مشکلات اقتصادی کشاورزان در تأمین نهاده‌های کشاورزی به دلیل فقر مالی)</p>
۴	۲/۹۸	۰/۸۸	۸	۴۸	۴۸	<p>۶. ابهام‌آمیز بودن اکثر سیاست‌گذاری‌های کلان در بخش کشاورزی (T₆)</p> <p>(سیاست‌گذاری ضعیف و بعضاً بی‌ثبات در بخش کشاورزی (مثلاً مبهم بودن آینده همین طرح) - تغییر سیاست‌گذاران دولتی و متعاقباً امکان تغییر سیاست‌ها در مورد روند طرح - موازی‌کاری و بوروکراسی در اجرای برنامه‌ها و همچنین سیاست از بالا به پایین و بی‌توجهی به پتانسیل‌های منطقه‌ای - توسعه‌نیافتگی زنجیره کشاورزی و تمرکز صرف بر تولید و غفلت از ارزش‌افزوده)</p>
۹	۲/۱۰	۰/۶۲	۵/۶۶	۳۴	۳۴	<p>۷. وجود انتظارات و اختلافات بسیار در بین بهره‌برداران (T₇)</p> <p>(اختلافات فردی، محلی و عشیره‌گرایانه در سطح روستاها - ایجاد انتظار در بهره‌برداران هنگام جمع‌آوری اطلاعات و نیازسنجی - بدبینی زارعین به مراکز جهاد کشاورزی به دلیل تعارضات ایجادشده مثل امور اراضی - ضعف بنیه اقتصادی و نداشتن رغبت برای سرمایه‌گذاری در امر تولید در بین گروه قابل‌ملاحظه‌ای از بهره‌برداران - عدم تمایل و رغبت بهره‌برداران نسبت به تشکل‌ها و عدم توجه به متشکل کردن آن‌ها و سازمان‌نیافتگی بیشتر کشاورزان در قالب تشکل‌های جمعی برای هموارسازی مشارکت بهره‌برداران در جریان پهنه‌بندی و عرضه خدمات)</p>

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزنها	مجموع امتیازها	تهدیدها
۵	۲/۸۸	۰/۸۵	۷/۶۶	۴۶	۸. پراکندگی روستاها و بعد زیاد مسافت تا محل کار کارشناسان (T ₈) پراکنده بودن شهرستان‌های استان‌ها و تمایل شدید کارشناسان پهنه‌بندی به کار در مرکز استان و یا مراکز حومه شهرستان مرکزی و احتمال خالی شدن شهرستان‌های دوردست از کارشناسان مجرب - تعامل کم‌رنگ تشکلهای کشاورزان از جمله تعاونی‌ها و اتحادیه‌های فعال در استان‌ها در جریان پهنه‌بندی و عرضه خدمات - عدم ترسیم چشم‌انداز برای بخش کشاورزی در هر شهرستان
۷	۲/۶۷	۰/۷۹	۷/۱۶	۴۳	۹. دشواری در ایجاد انگیزه‌های مساعد و پایدار در کارشناسان بخش کشاورزی (T ₉) (سپردن وظایف شغلی سنگین به کارشناسان برای آنان نامیدکننده و یک تهدید است - صعب‌العبور بودن مسیر ارائه خدمات مختلف تخصصی بعضی از اراضی کشاورزی و باغی - عدم وجود سیاست تشویقی برای بالا بردن انگیزه کارشناسان (مالی و انگیزشی) موجب فقدان انگیزه‌های لازم در کارشناسان برای تلاش مستمر می‌گردد)
-	۲۴/۹۶	۷/۳۷	-	-	جمع

یافته‌های عوامل چهارگانه مربوط به پهنه‌بندی عرصه‌های کشاورزی با یافته‌های انصاری و همکاران (Ansari et al., 2019) همخوانی دارد. در ادامه با تلاقی دو به دو عوامل چهارگانه تحلیل راهبردی، جدول انواع راهبردهای تهاجمی، تنوع، بازنگری و تدافعی مربوط به پهنه‌بندی عرصه‌های کشاورزی در ماتریس ۱ آورده شده‌اند. طبق یافته‌ها، راهبردهای تدافعی (WT) برای اجرا در اولویت اول قرار می‌گیرند.

ماتریس ۱- انواع راهبردهای چهارگانه در زمینه‌ی پهنه‌بندی عرصه‌های کشاورزی در استان‌های مورد مطالعه

تهدیدها (T)	فرصتها (O)	
<p>راهبردهای تنوع (ST)</p> <p>۱- عدم گسترش پهنه‌بندی در سایر استان‌ها پیش از تقویت ساختار طرح نظام نوین ترویج در کشور (T₈, T₆, T₅, T₂, T₄, S₈, S₇)</p> <p>۲- عدم واگذاری وظایف غیر ترویجی بخصوص آمارگیری به کارشناسان ترویج (T₈, T₉, S₅)</p> <p>۳- عدم تأکید بیش‌ازاندازه بر موفقیت طرح نظام نوین ترویج بدون انجام مطالعات اجتماعی و ترویجی در مورد پیامدها و اثربخشی آن (T₉, T₁, T₇, T₈, S₁, S₂)</p>	<p>راهبردهای تهاجمی (SO)</p> <p>۱- انجام مطالعات آمایش سرزمین به‌عنوان راهنمای برنامه‌ریزی‌های کشاورزی و توسعه روستایی (O₅, O₄, O₃, S₇)</p> <p>۲- تشکیل معاونت هماهنگی فعالیت‌های ترویجی در سطح وزارتخانه (S₈, O₁₀, O₉, S₁₀)</p> <p>۳- تقویت و بازنگری ساختاری در چارچوب آموزش‌های مراکز تحقیقاتی در راستای نیازهای توسعه پایدار کشور (O₂, O₁, S₁, S₄)</p>	نقاط قوت (S)
<p>راهبردهای تدافعی (WT)</p> <p>۱- تأکید و تقویت برنامه‌های ترویجی مشخص در مناطق پایلوت (T₄, T₈, T₂, T₁, W₁, W₈, W₄)</p> <p>۲- جلب حمایت دستگاه‌های مرتبط در سازمان جهاد کشاورزی و سایر نهادهای دولتی و مسئولین استانی از طرح نظام نوین ترویج کشاورزی و تأمین حمایت‌های اعتباری به‌ویژه برای تأمین خودرو (T₃, T₆, T₂, T₁, W₉, W₁₀)</p> <p>۳- بازبینی محدوده‌ها و وسعت پهنه‌ها و شاخص‌ها با توجه به پراکنش روستاها و اراضی کشاورزی (T₈, T₉, W₂, W₄, W₇)</p> <p>۴- شناسایی بهره‌برداران در قالب گروه‌های همگن برای ارتقای کارایی برنامه‌های ترویجی (T₇, T₅, W₅)</p>	<p>راهبردهای بازنگری (WO)</p> <p>۱- کاهش شکاف و همکاری نظام‌مند و منسجم مراکز تحقیقات و آموزش کشاورزی با نظام ترویج با بهره‌گیری از فرصت ایجادشده برای جلب همکاری (O₁, O₈, O₉, W₉, W₈)</p> <p>۲- استفاده بهینه از فرصت ایجادشده به‌منظور توسعه کشاورزی و تخصصی شدن آن و بهره‌گیری از پتانسیل‌های کشاورزی مناطق به‌منظور مرتفع نمودن ضعف‌های موجود در زمینه‌ی ارتباط و تعامل مطلوب با بهره‌برداران بخش کشاورزی و تغییر در ذهنیت‌های منفی آنان (O₃, O₆, W₈, W₁, O₅)</p> <p>۲- بازنگری در حیطه وظایف و مسئولیت‌های کارشناسان پهنه‌ها و حذف وظایف غیر مرتبط با مسئولیت‌های ترویجی (O₅, O₇, W₇, W₄, W₃)</p>	نقاط ضعف (W)

ناکارآمدی تعداد زیادی از برنامه‌های ترویجی و ایجاد حس بدبینی و نگرش منفی نسبت به کلیه برنامه‌های فعلی و آتی، دو مورد از نقاط ضعف مهمی بوده که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند. از سوی دیگر، عدم آگاهی کارشناسان و مسئولین استانی از طرح نظام نوین ترویج کشاورزی، انسجام ناکافی سازمان جهاد کشاورزی در حمایت از طرح نظام نوین ترویج و آینده مبهم کشاورزی و ترویج نوعی بدبینی نسبت به ادامه فعالیت در رشته‌های مرتبط با کشاورزی به‌عنوان تهدیدهای پیش‌روی این نظام نوین، ضرورت تقویت برنامه‌های ترویجی مشخص در مناطق پایلوت را برجسته می‌نماید؛ بنابراین اجرای برنامه‌های ترویجی در راستای نظام نوین مطابق با شرایط خاص هر منطقه و تقویت ساختار طرح نظام نوین ترویج به‌ویژه در مناطق پایلوت به‌عنوان راهبردی تدافعی پیشنهاد می‌شود که موفقیت اجرای طرح نظام نوین ترویج را افزایش خواهد داد. جلب حمایت دستگاه‌های مرتبط در بدنه سازمان جهاد کشاورزی و سایر نهادهای دولتی و مسئولین استانی از نظام نوین ترویج کشاورزی از دیگر راهبردهای تدافعی است که اولویت بالایی را کسب کرده است. بازبینی محدوده‌ها و وسعت پهنه‌ها و شاخص‌ها با توجه به پراکنش روستاها و اراضی کشاورزی نیز امری ضروری به نظر می‌رسد.

توجه به آمارهای دقیق به‌عنوان مبنای برنامه‌ریزی‌های ترویجی در راستای ارتقای اثربخشی اقدامات ترویجی، از جمله نقاط قوت اجرای طرح نظام نوین ترویج است. اما از طرف دیگر، به دلیل پراکندگی روستاها و بعد زیاد مسافت تا محل کار کارشناسان و همچنین بی‌انگیزگی کارشناسان مسئول پهنه‌ها به‌عنوان دو تهدید اساسی، پیشنهاد می‌شود که وظایف غیر ترویجی بخصوص آمارگیری‌های وقت‌گیر به سایر افراد و نهادهای ذی‌ربط واگذار شود تا کارشناسان ترویج با آسودگی خاطر بیشتری به انجام وظایف اختصاصی خود در حیطه ترویج و آموزش کشاورزی بپردازند. این راهکار به‌عنوان یک راهبرد تنوع تحلیل هم‌زمان نقاط قوت و تهدیدها است. عدم تأکید بیش از اندازه بر موفقیت طرح نظام نوین ترویج بدون انجام مطالعات اجتماعی و ترویجی در مورد پیامدها و اثربخشی آن، از راهبردهای دیگر در این دسته بوده که توجه خاصی را می‌طلبد.

از آنجا که یکی از نقاط قوت مهم (اولویت اول) اجرای طرح نظام نوین ترویج در زمینه پهنه‌بندی عرصه‌های کشاورزی، تعیین محدوده جغرافیایی فعالیت‌های هر کارشناس به‌منظور سازگاری بیشتر برنامه‌ها با شرایط روستایی مختلف است و از طرف دیگر با توجه به فرصت‌هایی همچون بهره‌گیری مطلوب از پتانسیل کشاورزی منطقه، فراهم شدن امکان تدوین و تهیه برنامه‌ریزی‌های کاربردی با توجه به شرایط خاص روستایی مختلف و فراهم شدن فضای مناسب برای تخصصی شدن فعالیت‌های کشاورزی می‌توان به‌ضرورت و اهمیت انجام مطالعات آمایش سرزمین به‌عنوان راهنمای برنامه‌ریزی‌های کشاورزی و توسعه روستایی اشاره نمود. در واقع توصیه به انجام مطالعات جامع آمایش سرزمین با توجه به شرایط هر منطقه، راهبردی سودمند و کارآمد در دسته راهبردهای تهاجمی قرار می‌گیرد. تشکیل معاونت هماهنگی ترویج در ساختار وزارتخانه نیز از راهبردهای دیگر در این دسته است.

بخش دوم - تعیین اولویت راهبردها برای ساماندهی و تجهیز مراکز خدمات در نظام نوین ترویج

نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در زمینه "ساماندهی و تجهیز مراکز خدمات" دسته‌بندی و کدگذاری شده‌اند. با توجه به تعداد زیاد نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود، این موارد به‌منظور امکان تحلیل‌های موردنظر در قالب چند طبقه کلی دسته‌بندی و کدگذاری گردید (جدول ۵ تا ۸). طبق یافته‌های جداول، با توجه به اینکه مجموع وزن نسبی نقاط قوت برابر با ۶/۸۴ و این مقدار برای نقاط ضعف معادل ۷/۰۸۱ است، بنابراین نقاط ضعف با وزن نسبی بالاتر انتخاب شد. از سوی دیگر مجموع وزن نسبی ستون فرصت‌ها برابر با ۶/۹۱ و این میزان برای تهدیدها معادل ۷/۶۶ است؛ بنابراین تهدیدها نیز با وزن نسبی بیشتر دارای اولویت هستند. لذا از تلاقی نقاط ضعف و تهدیدها، راهبردهای تدافعی (WT) دارای اولویت اول در تعیین راهبردهای اصلی در زمینه ساماندهی و تجهیز مراکز خدمات هستند. رتبه‌بندی گویه‌های (موارد) هر یک از طبقات نیز با توجه به ستون مقیاس‌ها انجام گردید. به‌عنوان مثال "تخصیص تجهیزات و امکانات فیزیکی به برخی از مراکز خدمات" با مقیاس ۶/۰۶ بین سایر گویه‌های (موارد) نقاط قوت، دارای رتبه اول است و در نقطه مقابل، گویه "بهبود و تقویت فضای آموزشی" با مقیاس ۴/۲۳ در اولویت پنجم قرار گرفت.

جدول ۵- اولویت‌بندی نقاط قوت در زمینه‌ی ساماندهی و تجهیز مراکز خدمات در استان‌های مورد مطالعه

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	نقاط قوت
۱	۶/۰۶	۱/۶۶	۸/۳۳	۵۰	۱. تخصیص تجهیزات و امکانات فیزیکی به برخی از مراکز خدمات (S ₁) (اختصاص تجهیزات و لوازم به بعضی از مراکز و تجهیز اداری با تهیه میز و صندلی، رایانه، روشنایی و تهویه برای مراکز - تخصیص بودجه تنخواه به مراکز برای تجهیز - تشکیل تیم کارشناسی در حوزه مدیریت ترویج استان برای ارزیابی و تجهیز مراکز - شناسایی نیازهای تعمیراتی مراکز در قالب جدولی مشخص و تعیین بودجه مورد نیاز)
۵	۴/۳۳	۱/۱۶	۵/۸۳	۳۵	۲. بهبود و تقویت فضای آموزشی (S ₂) (بهبود فضای آموزشی برای مراکز و اعتمادسازی لازم برای کارشناسان پهنه‌ها در طول زمان - تجهیز مراکز به وسایل کمک‌آموزشی - ارائه خدمات آموزشی و مشاوره‌ای مناسب و مطلوب از سوی کارشناسان پهنه - ایجاد تحول در ساختار اداری و فضاهای آموزشی مراکز جهاد کشاورزی - افزایش امکان دسترسی کشاورزان به فعالیتهای آموزشی - ترویجی)
۴	۴/۶۰	۱/۳۶	۶/۳۳	۳۸	۳. بازسازی و تعمیر ساختمان مراکز خدمات قدیمی و فرسوده (S ₃) (تعمیر ساختمان‌های اداری قدیمی مستهلک و قابل استفاده کردن آن‌ها - بالا بردن ضریب امنیت در بعضی مراکز خدمات - زیباسازی ظاهری برخی مراکز از طریق نقاشی و شعارنویسی)
۲	۵/۱۱	۱/۴	۷	۴۲	۴. دسترسی به خودرو برای برنامه‌های بازدید مروجان در برخی از مراکز خدمات (S ₄) (استفاده از خودروهای مناسب برای سرکشی به روستاها - امکان تأمین خودرو به‌صورت استیجاری یا از دستگاه‌های دیگر پس از هماهنگی لازم برای بازدیدهای میدانی)
۳	۴/۹۷	۱/۳۶	۶/۸۳	۴۱	۵. بهبود دسترسی مراکز خدمات به فضای مجازی و اینترنت (S ₅) (نرم‌افزاری شدن آمارها و سهولت دسترسی به آن‌ها - دسترسی بیشتر مراکز به اینترنت)
-	۲۴/۹۷	۶/۸۴	-	-	جمع

جدول ۶- اولویت‌بندی نقاط ضعف در زمینه‌ی ساماندهی و تجهیز مراکز خدمات در استان‌های مورد مطالعه

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	نقاط ضعف
۵	۲/۷۱	۰/۷۷	۷	۴۲	۱. نیاز به تجهیز و تأمین امکانات فیزیکی به بخش قابل توجهی از مراکز خدمات (W ₁) (تعداد زیاد مراکزی که نیاز به تجهیز، تعمیر و هزینه زیاد دارند - عدم تأمین بسیاری از وعده‌های داده‌شده در ابتدای طرح)
۱	۳/۳۸	۰/۹۶	۸/۶۶	۵۲	۲. عدم اختصاص بودجه و اعتبارات کافی به مراکز خدمات (W ₂) (عدم اختصاص بودجه‌ی کافی به مراکز و کمبود اعتبارات مورد نیاز - توزیع نابرابر بودجه بین مراکز - عدم انجام وعده‌های داده‌شده در خصوص تأمین اعتبار و تجهیزات - قدیمی بودن اکثر بناهای جهاد کشاورزی با عمر بیش از ۳۰ سال، این مراکز نیاز به نوسازی دارند و تخصیص مبلغ اندک اعتبار برای آن‌ها کافی نیست)
۷	۲/۴۰	۰/۶۸	۶/۱۶	۳۷	۳. عدم استفاده از نظرات کارشناسی در تجهیز مراکز خدمات (W ₃) (عدم توجه به نظرات کارشناسان و مسئولین مراکز در راستای تجهیز هر چه بهتر مراکز و تخصیص بودجه به تعمیرات و تجهیزات اساسی‌تر و با اولویت بیشتر - وجود قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغی به شهرستان در خصوص هزینه اعتبارات اختصاص داده شده فقط برای تعمیر و نوسازی مرکز - نبود برنامه مؤثر برای تعمیر وسایل و تجهیزات مورد استفاده کارشناسان در مراکز و ارائه نسخه یکسان برای تجهیز تمامی مراکز بدون توجه به شرایط زمانی، مکانی و موضوعی هر منطقه)

ادامه جدول ۶

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	نقاط ضعف
۲	۳/۲۴	۰/۹۲	۸/۳۳	۵۰	<p>۴. کمبود شدید خودرو، راننده و سایر نیروهای خدماتی در مراکز (W₄)</p> <p>(نبود سرایدار و راننده در مراکز - عزیمت کارشناسان به روستاها در بعضی مراکز برای برگزاری کلاس‌های ترویجی با هزینه شخصی - کمبود وسیله نقلیه و مستعمل بودن وسیله نقلیه در بعضی مراکز - سرکشی با ماشین شخصی و نامتعارف کشاورزان (مثلاً وانت‌بار) برای کارشناسان خانم - فقدان راننده باعث می‌شود که به دلیل متولی نداشتن، خودرو زود فرسوده و مستهلک شود چون هر کارشناسی فقط برای مأموریت خود از آن استفاده می‌کند و مسئولیتی در قبال خرابی آن ندارد - محدودیت بهره‌گیری از خودروهای استیجاری برای عزیمت به عرصه‌های میدانی پهنه‌ها به دلیل هزینه سوخت و ناهموار بودن مسیر - عدم وجود نیروی متخصص در زمینه کامپیوتر در شهرستان)</p>
۴	۲/۹۳	۰/۸۳	۷/۵	۴۵	<p>۵. توزیع ناعادلانه تجهیزات و امکانات بین بخش ستادی سازمان و واحد صفی در مراکز خدمات (W₅)</p> <p>(تجمع کلیه امکانات در سازمان و مراکز شهرستان و عدم اختصاص به مراکز دهستان‌ها از قبیل اتومبیل و کامپیوترهای به‌روز و... - ارسال برخی اقلام فرسوده و تجهیزات اداری مستعمل به مراکز جهاد کشاورزی)</p>
۷	۲/۴۰	۰/۶۸	۶/۱۶	۳۷	<p>۶. کمبود شدید اقلام ابتدایی و مورد نیاز کاری برای کارشناسان مراکز خدمات (W₆)</p> <p>(کمبود ادوات و اثاثیه اداری مثل میز و صندلی برای کارشناسان - ناکافی بودن امکانات مراکز برای اجرای اهداف و حجم کاری بالای طرح - عدم تهیه لباس فرم برای کارشناسان پهنه - کمبود خط تلفن و جی‌پی‌اس در دسترس کارشناسان در مراکز - کمبود ادوات کامپیوتری مانند لپ‌تاپ، تبلت، پرینتر، اسکنر و دستگاه کپی در دسترس کارشناسان در مراکز - کمبود وسایل سمعی بصری از جمله دوربین عکاسی در دسترس کارشناسان در مراکز - کمبود لوازم‌التحریر (کاغذ، منگنه و ماشین حساب) در دسترس کارشناسان در مراکز)</p>
۳	۳/۱۷	۰/۹۰	۸/۱۶	۴۹	<p>۷. ضعف زیرساخت‌های مخابراتی و اینترنت (W₇)</p> <p>(ضعف زیرساخت مخابراتی و اینترنت و کیفیت آن‌ها در بعضی مناطق و مشکلات کارشناسان پهنه برای ثبت اطلاعات - عدم تأمین اینترنت همراه برای کارشناسان پهنه برای استفاده در بازدیدهای میدانی)</p>
۶	۲/۴۷	۰/۷۰	۶/۳۳	۳۸	<p>۸. فضای اداری نامناسب برای کارشناسان مراکز خدمات (W₈)</p> <p>(نبود سالن و فضای آموزشی برای آموزش کشاورزان - نبود فضای اداری کافی نسبت به تعداد کارشناسان - فضای ناکافی و نامناسب محیط کاری کارشناسان در مراکز مانند نبود دفتر کار برای کارشناسان در برخی مراکز)</p>
۸	۲/۲۵	۰/۶۴	۵/۸۳	۳۵	<p>۹. نبود ادوات کشاورزی مورد نیاز کشاورزان منطقه در مراکز خدمات (W₉)</p> <p>(نبود ادوات و ماشین‌آلات مورد نیاز از قبیل سم‌پاش و ردیف‌کار در مراکز)</p>
-	۲۴/۹۵	۷/۰۸	-	-	جمع

جدول ۷- اولویت‌بندی فرصت‌ها در زمینه‌ی ساماندهی و تجهیز مراکز خدمات در استان‌های مورد مطالعه

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	فرصت‌ها
۶	۳/۷۹	۱/۰۵	۶/۳۳	۳۸	۱. بهره‌گیری از توان‌بخش خصوصی (O ₁) (بهره‌گیری از توان‌بخش خصوصی و غیر دولتی برای تجهیز مراکز - وجود مراکز فروش لوازم اداری و همکاری آن‌ها برای پرداخت هزینه به‌صورت اقساط بلندمدت - فعال بودن برخی شرکت‌های خصوصی در زمینه‌ی توسعه امکانات و نهادهای کشاورزی در سطح استان‌ها و امکان بهره‌مندی در راستای اهداف طرح)
۳	۴/۱۹	۱/۱۶	۷	۴۲	۲. جذب اعتبارات از مراجع استانی و شهرستان‌ها (O ₂) (تبلیغ و رسانای نمودن موضوع و انعکاس اهمیت و ضرورت آن در سطح جامعه و اخذ اعتبارات لازم از سوی مراجع استانی. ارتباط با ارگان‌های ذی‌ربط شهرستان از جمله فرمانداری و شهرداری به‌منظور جلب حمایت‌های مالی و تجهیزاتی مورد نیاز مراکز - پیگیری جدی و سریع تجهیز مراکز جهاد کشاورزی و استفاده از فضای روانی موجود در سطح وزارت خانه و سایر سیاست‌گذاران ملی مبنی بر لزوم تقویت جایگاه مراکز جهاد کشاورزی به‌عنوان خط مقدم عرصه تولید)
۵	۳/۹۰	۱/۰۸	۶/۵	۳۹	۳. جذب امکانات از سایر سازمان‌های مرتبط با کشاورزی (O ₃) (برقراری ارتباط موازی با سازمان‌ها و ارگان‌های دخیل در امر کشاورزی و استفاده از توان و امکانات آن‌ها در تجهیز مراکز)
۲	۴/۴۱	۱/۲۲	۷/۳۳	۴۴	۴. ارتباط مطلوب مراکز با سایر نهادهای علمی (O ₄) (تبادل اطلاعات علمی بین مراکز علمی و مراکز خدمات در صورت تأمین و توسعه تجهیزات - اعتبار بالای وزارت جهاد کشاورزی به جایگاه واقعی خود در اذهان جامعه به دنبال اجرای طرح)
۴	۴/۰۸	۱/۱۳	۶/۸۳	۴۱	۵. بهره‌گیری از فضای عمومی روستا و ظرفیت‌های بالقوه موجود کشاورزان (O ₅) (استفاده از توان و امکانات کشاورزان توانمند و پیشرو در زمینه‌ی ایجاد مزارع نمایشی - نتیجه‌ای و طریقه‌ای، ترویجی در مراکز خدمات پایلوت - امکان بهره‌گیری از فضای کتابخانه روستایی و خانه ترویج برای فعالیت‌ها - امکان ارائه آموزش به بهره‌برداران در اماکن عمومی مثل مسجد)
۱	۴/۵۹	۱/۲۷	۷/۶۶	۴۶	۶. مستندسازی وضعیت روستاها و اطلاعات کارشناسان (O ₆) (مستندسازی و ارائه تصویر روشنی از وضعیت روستاهای کشور - امکان ارائه خدمات مجازی به کارشناسان و بهره‌برداران)
-	۲۴/۹۶	۶/۹۱	-	-	جمع

جدول ۸- اولویت‌بندی تهدیدها در زمینه‌ی ساماندهی و تجهیز مراکز خدمات در استان‌های مورد مطالعه

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	تهدیدها
۱	۴/۷۹	۱/۴۷	۸/۸۳	۵۳	۱. عدم به موقع تخصیص بودجه به بخش کشاورزی و تجهیز مراکز خدمات (T ₁) (احتمال عدم هزینه‌کرد مبلغ اختصاص یافته در جهت تجهیز مراکز در جای خود - عدم تخصیص به‌موقع اعتبارات با توجه به فصلی بودن فعالیت‌های ساختمانی در استان‌ها)
۶	۲/۸۷	۰/۸۸	۵/۳۳	۳۲	۲. عدم همکاری برخی شرکت‌ها و پیمانکاران (T ₂) (نیاز به وثیقه برای عقد قراردادهای خرید لوازم و خدمات اقساطی از طرف برخی از شرکت‌ها - عدم اعتماد کافی برخی شرکت‌ها و پیمانکاران به برخی قراردادهای دولتی)
۲	۴/۵۰	۱/۳۸	۸/۳۳	۵۰	۳. ضعف بخش کشاورزی و سازمان‌های ذی‌ربط در جذب بودجه برای فعالیت‌های ترویجی (T ₃) (رقابت بین سازمان‌ها، ادارات و ارگان‌های مختلف دولتی در زمینه‌ی جذب بودجه که منجر به ضعف سازمان جهاد کشاورزی در این زمینه‌ی و در نهایت عدم تجهیز مراکز خواهد شد - مشخص نبودن محل تأمین اعتبار سازمانی برای استقرار نظام نوین ترویج در بودجه در شروع کار)

ادامه جدول ۸

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	تهدیدها
۳	۴/۴۳	۱/۳۶	۸/۱۶	۴۹	۴. روحیه ضعیف و بی‌انگیزگی کارشناسان و کشاورزان به دلیل کمبود امکانات (T ₄) (عدم تأمین امکانات منجر به رویه‌ی عادت بد کم‌کاری در بین کلیه کارشناسان خواهد شد که در بلندمدت مخرب است - مجهز نبودن واحدها، مراکز و کم اهمیت تلقی شدن آن از سوی کشاورزان و همچنین نبود تسهیلات و عدم ارائه آن‌ها به کشاورزان ممکن است باعث بیگانگی کشاورزان با واحدها و مراکز شود - استفاده از خودروهای فرسوده سلامت کارشناسان را در خطر قرار می‌دهد)
۵	۴/۱۴	۱/۲۷	۷/۶۶	۴۶	۵. عدم همکاری برخی واحدهای سازمانی در تخصیص بودجه به حوزه ترویج (T ₅) (وجود دیدگاه غلط و سنتی در زمینه‌ی مسائل فنی و تخصصی فعالیت‌های کشاورزی که منجر به عدم تأمین منابع و امکانات و تجهیزات به‌روز می‌شود - امتناع برخی دستگاه‌ها از تسهیم امکانات و ظرفیت‌ها با مدیریت ترویج با توجه به اجرای نظام نوین ترویج و عدم همکاری سایر بخش‌های سازمان برای حمایت مؤثر و به موقع به دلیل کمبود امکانات - موانع بروکراتیک و اداری در بهره‌برداری از وسایل و امکانات دستگاه‌های دیگر - نگاه تبعیض‌آمیز به تخصیص بودجه به فعالیت‌های ترویجی در بین مدیران سازمان - نگرش جزیره‌ای و محول و مختص نمودن وظیفه پیاده‌سازی نظام نوین به واحد ترویج و یا عدم باور و درک اهمیت نظام طراحی شده - نوسانات بودجه اختصاص یافته به بخش کشاورزی و بعضاً ترویج - عدم تحلیل وضعیت موجود برای شناسایی منابع و امکانات و نیز کمبودها و محدودیت‌ها در سازمان)
۴	۴/۲۴	۱/۳۰	۷/۸۳	۴۷	۶. عدم تناسب اهداف طرح با امکانات موجود در سازمان‌های جهاد کشاورزی به‌ویژه کلیه مراکز (T ₆) (متناسب نبودن اهداف طرح با امکانات موجود در مراکز خدمات)
-	۲۴/۹۷	۷/۶۶	-	-	جمع

در ادامه با تلاقی دوبه‌دو عوامل چهارگانه تحلیل راهبردی، جدول انواع راهبردهای تهاجمی، تنوع، بازنگری و تدافعی مربوط به ساماندهی و تجهیز مراکز خدمات در ماتریس ۲ آورده شده‌اند. طبق یافته‌ها راهبردهای تدافعی (WT) برای اجرا در اولویت اول قرار می‌گیرند.

از مهم‌ترین نقاط ضعف در زمینه‌ی ساماندهی و تجهیز مراکز خدمات می‌توان به نیاز به تجهیز و تأمین امکانات فیزیکی به بخش قابل توجهی از مراکز خدمات، عدم اختصاص بودجه و اعتبارات کافی به مراکز خدمات، کمبود شدید خودرو و راننده در مراکز و کمبود شدید اقلام ابتدایی و موردنیاز کاری برای کارشناسان مراکز خدمات اشاره نمود. از طرف دیگر عواملی مثل عدم به‌موقع تخصیص بودجه در راستای تجهیز مراکز خدمات و عدم همکاری برخی واحدهای سازمانی در تخصیص بودجه به حوزه ترویج نیز اجرای موفق طرح نظام نوین ترویج را تهدید می‌کند؛ بنابراین منطقی به نظر می‌رسد که امکانات و تجهیزات موجود در بخش‌های ستادی سازمان‌های جهاد کشاورزی به گونه‌ای باز توزیع گردد که بخش قابل توجهی از این امکانات در اختیار مراکز خدمات قرار گیرد تا بتوان از این طریق تناسب و تعادل لازم بین اهداف طرح و امکانات موجود در مراکز خدمات را فراهم آورد. اخذ قرارداد خرید اقساطی خودرو با کارخانه‌های خودروسازی به‌منظور تأمین سریع خودروی مورد نیاز مراکز، یکی دیگر از راهبردهای تدافعی در زمینه‌ی ساماندهی و تجهیز مراکز خدمات بوده، به‌گونه‌ای که کارشناسان پهنه‌ها احساس کنند که سازمان برای رفع نیازهای تجهیزاتی پهنه‌ها به‌طور جدی در تلاش است. هم‌چنین اولویت‌بندی نیازهای تجهیزاتی مراکز خدمات توسط مسئولین مراکز و تلاش سازمان برای رفع این نیازها بر مبنای اولویت‌های تعیین‌شده از سوی مراکز نیز از دیگر راهبردهای اثربخش تدافعی است. تاکنون برخی از مراکز خدمات از لحاظ امکانات فیزیکی تجهیز شده‌اند و برخی مراکز خدمات قدیمی و فرسوده نیز مورد بازسازی و تعمیر قرار گرفته‌اند، دسترسی به خودرو برای برنامه‌های بازدید مروجان در تعداد محدودی از مراکز خدمات فراهم شده است اما در عین حال تهدیدهایی مثل عدم تخصیص به موقع بودجه در راستای تجهیز مراکز خدمات و عدم

همکاری برخی واحدهای سازمانی وجود دارد. اهداف تعیین شده غالباً با امکانات موجود در مراکز همخوانی و تناسب ندارد؛ لذا توصیه می‌شود اجرای طرح نظام نوین ترویج در مراکز خدمات پایلوت موجود تقویت گردد. بدین ترتیب می‌توان از امکانات محدود فعلی با کمیت و کیفیت بهتری در آن دسته از مراکز منتخب بهره برده تا دستاوردها و موفقیت‌های طرح به دلیل کمبود امکانات و تجهیزات، زیر سؤال نرفته و مورد شبهه واقع نشود.

ماتریس ۲- انواع راهبردهای چهارگانه در زمینه‌ی ساماندهی و تجهیز مراکز خدمات در استان‌های مورد مطالعه

فرصت‌ها (O)	تهدیدها (T)
<p>راهبردهای تهاجمی (SO)</p> <p>۱- ایجاد انگیزه بین مدیریت جهاد کشاورزی شهرستان‌ها به گونه‌ای که مدیریت هر شهرستان با جذب بودجه و امکانات بیشتر از سایر مراجع شهرستان اعم از دولتی و بخش خصوصی، آن شهرستان در اولویت اجرای طرح قرار گرفته و مورد حمایت بیشتر استان هم قرار گیرد (S₄, S₁, S₃)</p> <p>(O₁, O₂, O₃, O₅)</p> <p>۲- گروه‌بندی شهرستان‌های هر استان بر اساس پتانسیل‌های کشاورزی موجود در آن‌ها برای تحلیل بهتر نقاط قوت و فرصت‌های آن‌ها در رابطه با تجهیزات و امکانات (O₆, O₂, O₅, S₅, S₄, S₁, S₂)</p> <p>۳- استفاده از ظرفیت و مشارکت کشاورزان به‌ویژه کشاورزان توانمند برای همکاری در ساماندهی و تجهیز مراکز خدمات (O₅, S₁, S₄, S₃)</p>	<p>راهبردهای تنوع (ST)</p> <p>۱- بازنگری اهداف و روش‌های طرح در رابطه با تجهیز و ساماندهی مراکز خدمات با در نظر گرفتن بودجه و امکانات برای تأمین خدمات لجستیکی (T₆, T₅, T₁, S₄, S₁, S₂)</p> <p>۲- عدم درگیر نمودن تمامی مراکز خدمات در رابطه با طرح و محدود نمودن اجرای طرح به بخشی از مراکز خدمات، به گونه‌ای که بتوان امکانات محدود فعلی را با کمیت و کیفیت بهتری در اختیار آن دسته از مراکز منتخب گذاشت تا دستاوردهای طرح به دلیل کمبود امکانات و تجهیزات، زیر سؤال نرفته و مورد شبهه واقع نشود (S₁, S₃, S₄)</p> <p>(T₆, T₁, T₄)</p> <p>۳- فازبندی اجرای طرح در استان‌ها و شهرستان‌های منتخب به گونه‌ای که سازمان فرصت و توانایی لازم برای تجهیز آن دسته از مراکز خدماتی را که در فازهای بعدی قرار خواهند گرفت، داشته باشد و در نتیجه روند پیشرفت طرح با امکانات موجود در سازمان متناسب و متعادل گردد (T₆, T₃, T₅, T₁, T₄, S₁, S₅, S₄)</p>
<p>راهبردهای بازنگری (WO)</p> <p>۱- جلب همکاری و مشارکت بخش خصوصی و غیردولتی (در سطح محلی و شهرستان) به منظور تجهیز مراکز خدمات و یا امضاء تفاهم‌نامه همکاری با مراکز خدمات در قالب فعالیت‌های مشترک که هم مراکز را در دستیابی به اهداف خودیاری نماید و هم برای بخش خصوصی سودآوری و جذابیت لازم را فراهم نماید (O₁, O₅, W₂, W₁, W₈, W₇, W₆, W₄)</p> <p>۲- جلب حمایت و همکاری مراجع محلی، شهرستانی و استانی (از جمله استانداری، فرمانداری، بخشداری، شهرداری، شوراهای شهر و روستا و ...) از طریق ایجاد ارتباط و تشریح اهمیت طرح برای آن‌ها و برگزاری بازدید از برنامه‌ها و مراکز خدمات به منظور جبران کمبود بودجه و امکانات سازمان (O₄, O₃, O₂, W₂, W₁, W₉, W₈, W₆, W₄)</p> <p>۳- تهیه دستورالعمل برای فعال شدن مراکز در جهت جلب کمک‌ها و حمایت‌های محلی در حوزه فعالیت‌ها اعم از استفاده از فضاهای عمومی موجود در روستاها، تعاونی‌ها و شرکت‌های فعال در منطقه (O₃, O₄, W₂, W₃, W₁, W₇, W₈, W₆, W₄)</p>	<p>راهبردهای تدافعی (WT)</p> <p>۱- باز توزیع امکانات و تجهیزات موجود در بخش‌های ستادی سازمان‌های جهاد کشاورزی به گونه‌ای که بخش قابل‌توجهی از این امکانات در اختیار مراکز خدمات قرار گیرد تا بتوان از این طریق تناسب و تعادل لازم را بین اهداف طرح و امکانات موجود در مراکز خدمات را فراهم آورد (T₆, T₅, T₁, W₃, W₆, W₁, W₂, W₄)</p> <p>۲- اخذ قرارداد خرید اقساطی خودرو با کارخانه‌های خودروسازی به منظور تأمین سریع خودروی مورد نیاز مراکز به گونه‌ای که کارشناسان پهنه‌ها احساس کنند که سازمان برای رفع نیازهای تجهیزاتی پهنه‌ها به‌طور جدی در تلاش است (T₄, T₁, W₄)</p> <p>۳- اولویت‌بندی نیازهای تجهیزاتی مراکز خدمات توسط مسئولین مراکز و تلاش سازمان برای رفع این نیازها نه بر اساس تشخیص خود، بلکه بر مبنای اولویت‌های تعیین شده از سوی مراکز (T₆, T₅, T₁, W₃, W₆, W₂, W₈)</p>

با توجه به فرصت‌های موجود همچون بهره‌گیری از توان بخش خصوصی، جذب اعتبارات از مراجع استانی و شهرستان‌ها، جذب امکانات از سایر سازمان‌های مرتبط با کشاورزی و بهره‌گیری از فضای عمومی روستاها و ظرفیت‌های بالقوه موجود کشاورزان، پیشنهاد می‌شود که با ایجاد انگیزه بین مدیریت جهاد کشاورزی شهرستان‌ها، مدیریت هر شهرستان با جذب بودجه و امکانات بیشتر

از سایر مراجع شهرستان اعم از دولتی و بخش خصوصی، در اولویت اجرای طرح قرار گرفته و مورد حمایت بیشتر استان هم قرار گیرد. از سوی دیگر می‌توان از ظرفیت و مشارکت کشاورزان به‌ویژه کشاورزان توانمند برای همکاری در سازماندهی و تجهیز مراکز خدمات استفاده نمود. این توصیه‌ها در حیطه راهبردهای تهاجمی از تحلیل هم‌زمان نقاط قوت و فرصت‌های موجود در اجرای طرح نظام نوین ترویج مطرح است. سایر راهبردهای پیشنهادی در زمینه‌ی سازماندهی و تجهیز مراکز خدمات در ماتریس ۲ آورده شده است. یافته‌های مربوط به سازماندهی و تجهیز مراکز خدمات در راستای یافته‌های قاسمی و همکاران (۱۳۹۷) و انصاری و همکاران (Ansari et al., 2019) است. علیزاده و همکاران (۱۳۹۷) نیز در مطالعه خود به برخی کاستی‌ها و چالش‌های نظام نوین ترویج از لحاظ امکانات و تجهیزات موردنیاز در مراکز خدمات به‌عنوان بازوی اجرایی طرح دست یافته‌اند که با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد.

بخش سوم - تعیین راهبردها برای مدیریت شبکه دانش در نظام نوین ترویج

نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در زمینه‌ی "مدیریت شبکه دانش" دسته‌بندی و کدگذاری شده‌اند. با توجه به تعداد زیاد نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود، این موارد به‌منظور امکان تحلیل‌های مورد نظر در قالب چند طبقه کلی دسته‌بندی و کدگذاری گردید (جداول ۹ تا ۱۲). طبق یافته‌های جداول، با توجه به اینکه مجموع وزن نسبی نقاط قوت برابر با ۷/۱۱ و این مقدار برای نقاط ضعف معادل ۷/۲۲ می‌باشد، بنابراین نقاط ضعف با وزن نسبی بالاتر انتخاب می‌شود. از سوی دیگر مجموع وزن نسبی ستون فرصت‌ها برابر با ۶/۴۵ و این میزان برای تهدیدها معادل ۷/۴۷ است؛ بنابراین تهدیدها نیز با وزن نسبی بیشتر دارای اولویت هستند. لذا از تلاقی نقاط ضعف و تهدیدها، راهبردهای تدافعی (WT) دارای اولویت اول در تعیین راهبردهای اصلی در زمینه‌ی مدیریت شبکه دانش هستند. رتبه‌بندی گویه‌های هر یک از طبقات نیز با توجه به ستون مقیاس‌ها انجام می‌شود. به‌عنوان مثال "توسعه رهیافت‌هایی در راستای بهبود و تسریع نشر یافته‌ها" با مقیاس ۳/۴۱ بین سایر گویه‌های فرصت‌ها، دارای رتبه اول بوده و در نقطه مقابل، گویهی (مورد) "تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی" با مقیاس ۰/۸۱ در اولویت آخر قرار می‌گیرد.

جدول ۹- اولویت‌بندی نقاط قوت در زمینه‌ی مدیریت شبکه دانش در استان‌های مورد مطالعه

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین	وزن ک	مجموع امتیازها	نقاط قوت
۲	۳/۲۷	۰/۹۳	۷/۵	۴۵	۱. ایجاد سامانه ذخیره اطلاعات (S ₁) (بارگذاری اطلاعات بر روی سامانه و بهره‌گیری کارشناسان از این اطلاعات - ایجاد پایگاه‌های جامع اطلاعات کشاورزی بر پایه IT و کاربرد فناوری اطلاعات در ترویج - ایجاد شبکه مدیریت دانش و اطلاعات کشاورزی، دسترسی مدیران و کارشناسان ترویج به اطلاعات پهنه‌ها و نظارت کمی و کیفی بر فعالیت پهنه‌ها با توجه به بعد مسافت مراکز از سازمان - ارسال پیامک به کشاورزان و کارشناسان پهنه - متمرکز نمودن اطلاعات و دانش موجود در یک زمینه تخصصی (مثل کلزا) و امکان استقرار یک سامانه اتوماسیون و تعریف کاربر و گذرآه (user/password) برای همه کارشناسان)	
۱	۳/۳۴	۰/۹۵	۷/۶۶	۴۶	۲. برگزاری دوره‌ها و کلاس‌های آموزشی (S ₂) (برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی برای بهره‌برداران در راستای نیاز و اجرای طرح - برگزاری کلاس‌های آموزشی - ترویجی برای کارشناسان پهنه‌ها - انتخاب روش‌های آموزشی - ترویجی متناسب با شرایط هر منطقه توسط کارشناسان پهنه‌ها)	
۱	۳/۳۴	۰/۹۵	۷/۶۶	۴۶	۳. بهبود تعاملات با بخش تحقیقات کشاورزی (S ₃) (تعادل بخش اجرایی و تحقیقات در داخل سازمان از طریق ارتباط بیشتر مراکز خدمات با مراکز تحقیقات کشاورزی - وجود کارشناسان مستقر در مراکز خدمات موجب می‌گردد تا زمینه‌های استقرار مدیریت دانش در بخش کشاورزی به‌منظور دسترسی ذی‌نفعان به دانش فنی و یافته‌های تحقیقاتی فراهم گردد - تسریع در کاربردی کردن دانش بهره‌برداران در پهنه‌ها - توسعه اپلیکشن موبایل با هزینه کم با همکاری مشترک مرکز تحقیقات و مدیریت ترویج - تعریف و برقرار نمودن کمیته‌های فنی متشکل از محققان در قالب سایت‌های الگویی (با موضوع گندم، حفظ آب و ...) - تسریع در اشاعه نوآوری‌های جدید مثل مدیریت آفات به جای مبارزه با آفات)	

ادامه جدول ۹

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	نقاط قوت
۳	۳/۱۹	۰/۹۱	۷/۳۳	۴۴	۴. تهیه و نشر برنامه‌ها و رسانه‌های ترویجی (S ₄) (تهیه و توزیع رسانه‌های ترویجی (نشریه، بروشور، تراکت، دستورالعمل فنی، اطلاعیه و ...) توسط کارشناسان - تهیه برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی برای بهره‌برداران بخش کشاورزی - انتقال یافته‌های جدید تحقیقاتی به کشاورزان و ارتقای سطح دانش فنی کشاورزان از طریق نشریه، فیلم و سی‌دی‌های آموزشی - دسترسی آسان بهره‌برداران به نشریات در مورد یافته‌های جدید)
۶	۲/۳۲	۰/۶۶	۵/۳۳	۳۲	۵. آشنایی با دانش بومی بهره‌برداران (S ₅) (آشنایی با دانش بومی بهره‌برداران)
۵	۳/۰۵	۰/۸۷	۷	۴۲	۶. افزایش سطح انگیزه و خلاقیت برخی از کارشناسان مراکز خدمات (S ₆) (خلاق و فعال بودن کارشناسان پهنه‌ها و انگیزه‌ی بالای آن‌ها برای کسب اطلاعات - تقویت انگیزه کارشناسان پهنه‌ها با اجرای دوره‌های تخصصی بیشتر برای کارشناسان - امکان تبادل اطلاعات و دانش فنی و تجارب بین اعضای شبکه و استفاده از تجربیات دیگر همکاران از طریق شبکه نظام نوین ترویج - فراهم شدن امکان بازدیدهای میدانی گروهی کارشناسان به‌عنوان فرصت دانش‌افزایی متقابل)
۱	۳/۳۴	۰/۹۵	۷/۶۶	۴۶	۷. مستندسازی فعالیت‌های ترویجی (S ₇) (مستندسازی فعالیت‌های ترویجی)
۴	۳/۱۲	۰/۸۹	۷/۱۶	۴۳	۸. ارزیابی فعالیت کارشناسان مراکز خدمات (S ₈) (افزایش ضریب پوشش برنامه‌های آموزشی - ترویجی در واحدها و پهنه‌های کشاورزی - افزایش قدرت پاسخگویی کارشناسان پهنه‌ها - به چالش کشیده شدن کارشناسان پهنه‌ها در اخذ اطلاعات لازم و کافی از طریق مطالعه و دوره‌های آموزشی)
-	۲۴/۹۷	۷/۱۱	-	-	جمع

جدول ۱۰- اولویت‌بندی نقاط ضعف در زمینه‌ی مدیریت شبکه دانش در استان‌های مورد مطالعه

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	نقاط ضعف
۴	۲/۵۹	۰/۷۵	۶/۸۳	۴۱	۱. نامطلوب بودن نحوه برگزاری و محتوای دوره‌های آموزشی (W ₁) (عدم کاربردی بودن بعضی از مطالب ارائه‌شده در کلاس‌های آموزشی و عدم اجرای دوره‌های آموزش عملی و کارگاهی در مزرعه - نامناسب و فشرده بودن زمان برگزاری کلاس‌های آموزشی - امکان حضور فقط تعداد محدودی از کارشناسان در کلاس‌های آموزشی برگزار شده - برگزاری دوره‌های آموزشی هم‌زمان با اجرای طرح، مانع از اجرای درست طرح می‌شود، زیرا که بیشتر کارشناسان هنوز آگاهی چندانی از اهداف طرح ندارند و این باعث می‌شود که به فعالیت‌های حاشیه‌ای بپردازند - نبود خوابگاه و امکانات رفاهی برای فراگیران در طول برگزاری دوره‌ها - عدم توجه به مقوله آموزش از راه دور کارکنان و برگزاری تمام دوره‌ها به‌صورت متمرکز - متناسب نبودن عناوین کارگاه‌های آموزشی تعیین شده و دانش فنی ارائه‌شده با شرایط زارع با نیاز آموزشی کشاورزان - قدیمی بودن برخی از مطالب آموزشی ترویج شده در مراکز و همچنین عدم اجرای منظم و پیوسته کلاس‌های آموزشی (انقطاع در امر آموزش) - اتلاف زمان قابل ملاحظه از کارشناسان پهنه برای شرکت در دوره‌های آموزشی در مراکز استان)
۱	۳/۳۹	۰/۹۸	۸/۸۳	۵۳	۲. اعتبار ناکافی برای اختصاص به اقدامات ترویجی (W ₂) (عدم وجود اعتبار کافی برای ایجاد مزارع ترویجی)

ادامه جدول ۱۰

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	نقاط ضعف
۳	۲/۹۴	۰/۸۵	۷/۶۶	۴۶	۳. کیفیت نامطلوب رسانه‌های دیجیتالی در مراکز (W ₃) (پایین بودن کیفیت سیستم ارسال در فضای مجازی (سرعت پایین انتقال داده‌ها با توجه به امکانات محدود مراکز) - عدم وجود یک سیستم یکپارچه الکترونیکی (استفاده فناوری اطلاعات و فضای مجازی) - فعال نشدن سامانه دانش کشاورزی به‌صورت پاسخگویی تمام وقت)
۱	۳/۳۹	۰/۹۸	۸/۸۳	۵۳	۴. زیرساخت‌های ضعیف اجرای شبکه دانش در مراکز خدمات (W ₄) (نبود زیرساخت‌های لازم برای اجرای مدیریت شبکه دانش (اتوماسیون اداری، کامپیوتر و ...)) - راه‌اندازی ضعیف شبکه دانش متناسب با اجرای طرح)
۶	۲/۰۴	۰/۵۹	۵/۳۳	۳۲	۵. ضعف کارشناسان در استفاده از شبکه‌های مجازی (W ₅) (پایین بودن سطح مهارت‌های کامپیوتری و اینترنتی برخی از کارشناسان و عدم آشنایی آن‌ها با نرم-افزارها و امکانات به‌روز - اثربخشی پایین برخی دوره‌های آموزشی از منظر مهارت‌آموزی و مدیریت دانش برای کارشناسان و مسئولان - فقدان برنامه توسعه حرفه‌ای بلندمدت برای ارتقای مهارت‌های مرتبط با مدیریت دانش برای کارشناسان - عدم آموزش روش استفاده از وسایل و تجهیزات (کامپیوتر و جی‌بی‌اس و...))
۶	۲/۰۴	۰/۵۹	۵/۳۳	۳۲	۶. عدم توانایی و ضعف مهارتی در تهیه رسانه‌های نوشتاری (W ₆) (ضعف در تهیه برخی رسانه‌های نوشتاری - عدم ارائه قالب و چهارچوب تهیه و ارائه نشریات و بروشورهای فنی ترویجی برای کارشناسان پهنه‌ها)
۲	۳/۳۲	۰/۹۶	۸/۶۶	۵۲	۷. تأکید بر انتقال اطلاعات به‌جای مدیریت دانش (W ₇) (رویکرد مبتنی بر انتقال اطلاعات و نه تبادل و مدیریت دانش در ساختار نظام نوین ترویج - انجام نیازسنجی به‌صورت غیر مشارکتی و تقریباً از بالا به پایین - عدم تعریف شاخص‌های عملکردی تعیین شده توسط کارشناس مسئول پهنه‌ها با رویکرد مدیریت دانش - عدم اهتمام به دانش بومی کشاورزان - نبود سازوکاری مشخص برای دریافت اطلاعات و بازخورد از کشاورزان)
۵	۲/۶۶	۰/۷۷	۷	۴۲	۸. جریان اطلاعات ناصحیح (W ₈) (اطلاع‌رسانی ناقص از نتایج و یافته‌های پروژه‌ها - احتمال ارائه آمارهای شفاهی و نادرست به دلیل عدم مراجعه به روستاها - کثرت فعالیت‌ها و وظایف و عدم امکان رصد فعالیت‌ها و صحت و سقم گزارش‌های ارسالی)
۴	۲/۵۹	۰/۷۵	۶/۸۳	۴۱	۹. ضعف ارتباطات بین نیروهای ستادی و صفی ترویج کشاورزی (W ₉) (دسترسی نداشتن مدیران و کارشناسان ترویج به داده‌های آماری تفکیکی هر پهنه - عدم همکاری کارکنان جدید و قدیم برای تبادل تجربیات و اطلاعات - عدم وجود سامانه پیامکی فراگیر برای اطلاع‌رسانی)
-	۲۴/۹۶	۷/۲۲	-	-	جمع

جدول ۱۱- اولویت‌بندی فرصت‌ها در زمینه‌ی مدیریت شبکه دانش در استان‌های مورد مطالعه

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	فرصت‌ها
۲	۳/۳۷	۰/۸۷	۷/۸۳	۴۷	۱. بهبود تعاملات سازنده بین حوزه‌های ترویج، آموزش و تحقیقات (O ₁) (تعامل بین ترویج، مراکز تحقیقاتی و بخش آموزش به‌منظور توانمندسازی کارشناسان - علاقه‌مندی محققان به همکاری با طرح - ایجاد فضای مناسب به‌منظور انجام پروژه‌های تحقیقاتی جدید، با در نظر گرفتن مشکلات پهنه - امکان برقراری رابطه قوی بین تحقیق، ترویج، آموزش و اجرا به‌ویژه برای مناطق دوردست و محروم - ارائه برخی راهکارهای کلیدی توسط محققین - بکارگیری محققان مختلف و مشخص نمودن وظایف آن‌ها در قالب کمیته هماهنگی ترویج)

ادامه جدول ۱۱

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	فرصت‌ها
۴	۲/۹۸	۰/۷۷	۷	۴۲	۲. بسترسازی در راستای تقویت شبکه‌های اجتماعی در بین بهره‌برداران (O ₂) (فراهم بودن امکان استفاده از شبکه‌های اجتماعی مجازی برای تبادل دانش و اطلاعات بین کارشناسان و نیز بهره‌برداران)
۶	۲/۸۶	۰/۷۴	۶/۶۶	۴۰	۳. فراهم‌سازی زمینه‌ی تعاملات با بخش‌های غیردولتی (O ₃) (تعامل با بخش‌های غیردولتی و بهره‌گیری از توان علمی کارشناسان این بخش - کمک گرفتن از بخش خصوصی از جمله کارشناسان نظام مهندسی و در صورت امکان کارشناسان بومی بخش خصوصی - وجود شرکت‌های خصوصی متقاضی همکاری با سازمان در خصوص آموزش کارکنان و به‌روز نمودن اطلاعات کارکنان سازمان - فعال بودن شماری از کلینیک‌های گیاه‌پزشکی در سطح استان‌ها و امکان استفاده از آن‌ها برای ارائه خدمات دانشی به بهره‌برداران - فعال بودن شرکت‌های خصوصی دانش‌بنیان در بخش کشاورزی در سطح استان‌ها - وجود مراکز رشد واحدهای فناوری و پارک علم و فناوری به‌عنوان بستر فعالیت‌های دانش‌بنیان در کشاورزی)
۳	۳/۲۱	۰/۸۳	۷/۵	۴۵	۴. به‌روز نمودن و ارتقای دانش علمی و تخصصی کارشناسان کشاورزی (O ₄) (نیاز مجموعه کشاورزی (بهره‌برداران و کارشناسان) به علوم نوین کشاورزی - افزایش توان علمی و تخصصی کارشناسان برای ارائه خدمات بیشتر - امکان به‌روز نمودن دانش کارشناسان با توجه به آخرین یافته‌های علمی - تشکیل اتاق‌های فکر و تالارهای گفتگوی اختصاصی برای تبادل نظر بین کارشناسان هر بخش و استفاده از نظرات آن‌ها - برگزاری دوره‌های آموزشی دانش‌افزا با موضوعات تخصصی ترویج (روانشناسی بزرگسالان، برنامه‌ریزی ترویجی، ارتباطات اثربخش، رهیافت‌ها و روش‌های ترویجی)، آموزش‌های تخصصی کشاورزی (حفاظت آب و خاک، مدیریت تلفیقی آفات) و نیز آموزش‌های توجیهی مرتبط با ساختار نظام نوین ترویج - اهتمام حوزه ستادی به شناسایی نیازهای دانشی کارشناسان با تهیه و پیشنهاد لیست یا فرم‌هایی برای انتخاب دوره‌های آموزشی استاندارد)
۸	۰/۸۱	۰/۲۱	۴/۶۶	۲۸	۵. تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی (O ₅) (تعامل و بهره‌گیری از توان بخش دانشگاهی و بهره‌گیری از توان اساتید دانشگاهی - امکان تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی)
۶	۲/۸۶	۰/۷۴	۶/۶۶	۴۰	۶. بکارگیری ظرفیت‌های آموزشی و فناوری اطلاعات در سازمان جهاد کشاورزی (O ₆) (بهره‌گیری از توان بخش فناوری اطلاعات در سازمان - ظرفیت‌های آموزشی مناسب در سازمان و پشتوانه‌ای قوی از نیروهای علمی و کارشناسی در داخل سازمان)
۷	۲/۵۵	۰/۶۶	۶	۳۶	۷. تعامل با صدا و سیما (O ₇) (تعامل با صدا و سیما و سیمای مراکز استان‌ها در راستای اجرا و تهیه‌ی برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی - همکاری با اداره هواشناسی در قالب تشکیل کمیته اطلاع‌رسانی هواشناسی کشاورزی، مرکز تحقیقات و دانشگاه)
۱	۳/۴۱	۰/۸۸	۸	۴۸	۸. توسعه رهیافت‌های خلق و بکارگیری یافته‌ها (O ₈) (طراحی و اجرای مزارع نمونه در سطح مراکز خدمات دهستان توسط کارشناسان مستقر در مراکز - استفاده از امکانات و منابع دسترسی به آموزش‌های مجازی سازمان برای پیشبرد مدیریت شبکه دانش - امکان دسترسی کشاورزان به فناوری‌های پایدار کشاورزی نظیر کنترل بیولوژیک، بذور اصلاح‌شده، مقاوم و سازگار با شرایط منطقه - برنامه‌ریزی برای خلق و تسریع انتشار یافته‌ها و دانش کشاورزی - ایجاد زیرساخت‌های مناسب انتقال دانش - تسهیل ایجاد مزارع نمونه ارگانیک - وجود ظرفیت‌ها به‌منظور تولید و عرضه دانش فنی در منطقه)
۵	۲/۹۰	۰/۷۵	۶/۸۳	۴۱	۹. بسترسازی برای ارزیابی اثربخشی شبکه دانش در سطح وزارتخانه (O ₉) (امکان ارزیابی اثربخشی و کارایی الگوی مدیریت دانش در سطح وزارتخانه - امکان رصد فعالیت‌های کارشناسان از مدیریت شهرستان تا سطح وزارتخانه - تبادل اطلاعات و معلومات بین کارشناسان در سطح استان و حتی کشور و امکان ارتباط مستقیم با مسئولین و مدیران برنامه‌ریز و انتقال نقطه نظرات به آن‌ها برای استفاده در برنامه‌های آتی)
-	۲۴/۹۵	۶/۴۵	-	-	جمع

جدول ۱۲- اولویت‌بندی تهدیدها در زمینه‌ی مدیریت شبکه دانش در استان‌های مورد مطالعه

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	تهدیدها
۲	۳/۹۸	۱/۱۹	۸/۳۳	۵۰	<p>۱. زیرساخت‌های ضعیف برای فناوری اطلاعات (T₁) (ضعف در سیستم ارسال پیام در شبکه مخابراتی (پهنای باند اینترنت) - عدم فراهم بودن زیر ساخت‌های اجرا در خارج از سیستم اداری (روستاها و بهره‌برداران) - فعال نشدن تلفن همراه کشاورز برای ارسال پیامک - عدم راه‌اندازی شبکه دانش در استان و نبود امکانات مناسب برای برقراری ارتباط مؤثر بین کارشناسان و مراکز تولید دانش - فقدان اپلیکیشن‌های کافی و موردنیاز در زمینه‌ی کشاورزی - مشکلات نرم‌افزاری در ثبت اطلاعات بهره‌برداران - فقدان نگاهت نهادی و نقشه مدیریت دانش در نظام نوین ترویج)</p>
۱	۴/۴۵	۱/۳۳	۹/۳۳	۵۶	<p>۲. عدم توجه به تولید دانش کاربردی بر اساس نیازهای خاص منطقه (T₂) (در دسترس نبودن منابع تولید دانش (مانند مراکز تحقیقات و ...) و نبود و یا کافی نبودن میزان ارتباط کارشناسان پهنه با این مراکز - عدم تولید و ارائه دانش بر اساس نیازهای هر منطقه - ارائه یک سری مطالب تئوری توسط برخی محققان بدون نیازسنجی از منطقه که بعضاً مورد نیاز بهره‌برداران نبوده و با شرایط آن‌ها مطابقت ندارد - تفاوت شرایط اقلیمی و کاری مناطق مختلف با هم. اگر یافته‌های تحقیقاتی بدون آزمایش در شرایط مزارع بین کشاورزان ترویج شود ممکن است نتایج معکوس دربرداشته‌باشد و این نظام نوین ترویج را در مخاطره قرار می‌دهد - ناکافی بودن تحقیقات کاربردی مطابق با خواسته‌های کشاورزان و کاربردی نبودن بیشتر تحقیقات علمی انجام‌شده در سطح استان به‌منظور پیشبرد مدیریت دانش در بخش کشاورزی - عدم تشکیل کمیته‌ای بین‌رشته‌ای در هر شهرستان از محققان رشته‌های مختلف برای تعامل و همکاری مستقیم با کارشناسان پهنه - عدم استفاده از الگوی نیازسنجی علمی، فنون و ابزار نیازسنجی و تحلیل و اولویت‌بندی نیازها و منابع اطلاعات و داده‌ها برای نیازسنجی)</p>
۶	۳/۰۷	۰/۹۲	۶/۵	۳۹	<p>۳. ضعف مهارتی بهره‌برداران در زمینه‌ی بکارگیری فناوری اطلاعات در کشاورزی (T₃) (پایین بودن میزان مهارت اکثر بهره‌برداران و عدم شناخت و توان کار با شبکه - عدم استقبال کشاورزان از کلاس‌های گروهی ترویجی و برگزاری صوری برخی کلاس‌ها فقط برای گزارش دهی و مستندسازی فعالیت‌ها - عدم استقبال برخی از بهره‌برداران از آموزش‌ها و مشاوره‌های ترویجی - عدم امکان استفاده کشاورزان از یافته‌ها و فناوری جدید کشاورزی به دلیل فقر مالی)</p>
۷	۲/۴۴	۰/۷۳	۵/۱۶	۳۱	<p>۴. انگیزه و استقبال ضعیف کارشناسان سازمان نسبت به دوره‌های فناوری اطلاعات (T₄) (عدم استقبال و علاقه‌مندی کارشناسان به حضور مؤثر در دوره‌های آموزشی به دلایل مختلف از جمله عدم انگیزه کافی و مشکلات مختلف - عدم استفاده از کارشناسان و اساتید مجرب در آموزش‌ها)</p>
۴	۳/۶۴	۱/۰۹	۷/۶۶	۴۶	<p>۵. تعاملات ضعیف بین بخشی در زمینه‌ی فناوری اطلاعات (T₅) (عدم حضور دست‌اندرکارانی از بیرون از مجموعه سازمان جهاد کشاورزی، نظیر دانشگاه‌ها در جلسات هماهنگی مربوط به نظام نوین ترویج - عدم اجرایی شدن سند آمایش سرزمین در بخش‌های مختلف از جمله در آموزش عالی و فناوری در سطح استان - عدم شکل‌گیری ساختار و بستر نظام نوآوری کشاورزی در استان‌ها (عدم ارتباط منسجم و شبکه‌ای بین بخش‌های آموزش عالی، تحقیقات و فناوری کشاورزی در سطح استان‌ها) - رویکرد تجاری‌سازی و منفعت‌گرایی خصوصی در برخی سازمان‌ها و نیز بخش خصوصی به‌عنوان مانع دسترسی به دانش و فناوری قابل ترویج)</p>
-	۲۴/۹۷	۷/۴۷	-	-	جمع

ادامه جدول ۱۲

اولویت	مقیاس (M)	وزن نسبی (R)	میانگین وزن‌ها	مجموع امتیازها	تهدیدها
۵	۳/۵۸	۱/۰۷	۷/۵	۴۵	۶. کیفیت نامطلوب فرآیند مدیریت دانش (T ₆) (رکود بیشتر شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای فنی و مهندسی به دلیل استخدام نیروی کارشناسی آن‌ها توسط جهاد کشاورزی - عدم همکاری و هماهنگی کافی میان مجریان برگزارکننده دوره‌های آموزشی و مدیریت شهرستان‌ها در خصوص برگزاری دوره‌ها که منجر به ضعف شبکه دانش می‌شود - کیفی نبودن و بی‌توجهی به مدیریت دانش در عرصه کشاورزی علی‌رغم کثرت محققین موجود در ایستگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی استان‌ها - وجود فرهنگ سازمانی غیر یادگیرنده و ارتباطات عمدتاً عمودی سازمانی در چارچوب سلسله‌مراتب از بالا به پایین در قالب جلسات و نشست‌ها و نیز ابلاغ‌های اداری - عدم بهره‌گیری از رسانه‌های ارتباط جمعی در امر اطلاع‌رسانی درباره نظام نوین ترویج)
۳	۳/۸۱	۱/۱۴	۸	۴۸	۷. عدم تأمین اعتبار کافی برای توسعه دانش در سازمان‌های جهاد کشاورزی (T ₇) (عدم تأمین اعتبار کافی برای توسعه و تسهیم دانش کشاورزی در سازمان)
-	۲۴/۹۷	۷/۴۷	-	-	جمع

در ادامه با تلاقی دوبه‌دو عوامل چهارگانه تحلیل راهبردی، جدول انواع راهبردهای تهاجمی، تنوع، بازنگری و تدافعی مربوط به مدیریت شبکه دانش در ماتریس ۳ آورده شده‌اند. طبق یافته‌ها، راهبردهای تدافعی (WT) برای اجرا در اولویت اول قرار می‌گیرند.

از مهم‌ترین راهبردهای تدافعی که در راستای بهبود مدیریت شبکه دانش باید در نظر داشت، هدف‌گذاری و اجرای اصولی مدیریت دانش است، به‌گونه‌ای که این رویکرد صرفاً به سمت انتقال اطلاعات منحرف نشود بلکه در نظام نوین ترویج به‌صورت جریان چند سویه نهادینه گردد. این راهبرد از آنجا ضروری و مهم است که بدون انجام آن، فعالیت‌های طرح نظام نوین ترویج صرفاً به‌صورت فعالیت‌های خطی و یک‌سویه انتقال اطلاعات خواهد بود که پیامدهای منفی آن به‌ویژه در رابطه با در نظر نگرفتن دیدگاه‌های بهره‌برداران، در سالیان طولانی مورد نقد است. اعتبار ناکافی برای اقدامات ترویجی، کیفیت نامطلوب اینترنت و زیرساخت‌های ضعیف شبکه دانش از مهم‌ترین نقاط ضعف در اجرای طرح نظام نوین ترویج است. هم‌چنین عواملی مانند زیرساخت‌های ضعیف برای فناوری اطلاعات و عدم تأمین اعتبار کافی در بخش مدیریت دانش نیز از مواردی است که این طرح را تهدید می‌کند. لذا پیشنهاد می‌گردد تا توجه خاص به ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی مورد نیاز (پهنای باند مناسب در ارتباطات شبکه، سیستم یکپارچه الکترونیکی و ...) در مراکز خدمات به‌منظور ایجاد، توسعه و مدیریت شبکه دانش معطوف گردیده و هم‌چنین سایر تجهیزات مورد نیاز مدیریت دانش همچون تبلت، لپ‌تاپ، رایانه به تعداد کافی در بین کارشناسان توزیع شود.

برخی از کارشناسان مراکز خدمات در بکارگیری از شبکه‌های مجازی ضعیف بوده، هم‌چنین توانایی و مهارت لازم در تهیه رسانه‌های نوشتاری را ندارند. هم‌چنین به سبک متداول، تأکید آن‌ها بر انتقال اطلاعات به‌جای مدیریت دانش است. با توجه به اینکه فرصت‌هایی نیز در زمینه‌ی مدیریت شبکه دانش مانند بسترسازی در راستای تقویت شبکه‌های اجتماعی در بین بهره‌برداران، به‌روز نمودن و ارتقای دانش علمی و تخصصی کارشناسان و توسعه رهیافت‌هایی در راستای بهبود و تسریع نشر یافته‌ها وجود دارد، بنابراین توصیه می‌شود که شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان پل ارتباطی در بین بهره‌برداران و کارشناسان ایجاد و توسعه گردد. هم‌چنین مدیریت و کنترل این شبکه‌ها توسط کارشناسان پهنه‌ها از طریق توسعه مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی شبکه دانش در بین آن‌ها از راهبردهای بازنگری مورد توجه است. این یافته با پژوهش مشابه دیگری که در ارزیابی نظام نوین ترویج کشاورزی توسط قاسمی و همکاران (۱۳۹۷) به‌دست آمد، همخوانی دارد.

از نقاط قوت طرح نظام نوین ترویج در زمینه‌ی مدیریت شبکه دانش به اعتقاد مسئولین پهنه‌ها و مدیران سازمان جهاد کشاورزی، ایجاد سامانه ذخیره اطلاعات، بهبود تعاملات با بخش تحقیقات کشاورزی، تهیه و نشر برنامه‌ها و رسانه‌های ترویجی و ارزیابی فعالیت کارشناسان مراکز خدمات بوده است. اهمیت پرداختن به مدیریت شبکه دانش در طرح نظام نوین ترویج در مطالعه علیزاده و همکاران (۱۳۹۷) نیز مطرح شده است که از این حیث با پژوهش حاضر همخوانی دارد. لازم به ذکر است که فرصت‌هایی نیز به‌منظور اجرایی شدن هر چه بهتر این طرح در زمینه‌ی مدیریت شبکه دانش مانند تقویت تعاملات سازنده بین حوزه‌های ترویج، آموزش و تحقیقات، به روز نمودن و ارتقای دانش علمی و تخصصی کارشناسان و بکارگیری ظرفیت‌های آموزشی و فناوری اطلاعات در سازمان و بسترسازی برای ارزیابی اثربخشی مدیریت دانش وجود دارد؛ بنابراین با تجمیع نقاط قوت موجود و فرصت‌های پیش‌روی این طرح در حیطه مدیریت شبکه دانش، پیشنهاد می‌گردد که اداره (دفتر) مدیریت دانش در سازمان‌های جهاد کشاورزی هر استان ایجاد گردد، به‌گونه‌ای که وظیفه پایش، هماهنگی و ایجاد زمینه همکاری بین بخش‌های مختلف سازمان را در رابطه با مدیریت دانش عهده‌دار شود و در عین حال پشتیبان مراکز و کارشناسان پهنه‌ها در این زمینه باشد. سایر راهبردهای پیشنهادی در حیطه مدیریت شبکه دانش در ماتریس ۳ ارائه شده است.

ماتریس ۳- انواع راهبردهای چهارگانه در زمینه‌ی مدیریت شبکه دانش در استان‌های مورد مطالعه

فرصت‌ها (O)	تهدیدها (T)
<p>راهبردهای تهاجمی (SO)</p> <p>۱- ایجاد و توسعه اداره (دفتر) مدیریت دانش در سازمان‌های جهاد کشاورزی هر استان به‌گونه‌ای که وظیفه پایش، هماهنگی و ایجاد زمینه همکاری بین بخش‌های مختلف سازمان را در رابطه با مدیریت دانش عهده‌دار شود و در عین حال پشتیبان مراکز و کارشناسان پهنه‌ها در این زمینه باشد (S₃, S₄, S₈, S₁, O₁, O₄, O₆, O₉)</p> <p>۲- مشارکت و فعال‌سازی هر چه بیشتر مراکز تحقیقات کشاورزی در تقویت و توسعه مدیریت دانش، با توجه به فرصت فراهم‌شده برای تعاملات و همکاری این حوزه با نظام ترویج (S₃, S₄, O₁, O₆, O₈)</p> <p>۳- ارتقاء سطح آگاهی و دانش مدیران سطوح مختلف سازمان جهاد کشاورزی استان‌ها و مدیریت شهرستان‌ها در زمینه‌ی اهداف چندسویه مدیریت دانش، از طریق برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی توسط متخصصان این رشته (S₂, S₃, S₇, O₄, O₆, O₈, O₉)</p>	<p>راهبردهای تنوع (ST)</p> <p>۱- توانمندسازی کلیه بهره‌برداران و کشاورزان پیشرو در پهنه‌ها از طریق دوره‌ها و روش‌های مدیریت دانش و بهره‌گیری از پتانسیل و توانایی‌های آن‌ها در هر پهنه (S₂, S₄, S₅, S₁, T₂, T₃)</p> <p>۲- آشنایی جامعه و ذی‌نفعان بخش کشاورزی با طرح نظام نوین ترویج و معرفی خلاقیت‌ها و دستاوردهای کارشناسان در بخش مدیریت دانش (S₄, S₆, S₈, S₇, T₄, T₆)</p> <p>۳- بازیابی کیفیت و محتوای آموزشی دوره‌های مدیریت دانش برای کارشناسان پهنه‌ها با توجه به انگیزه و استقبال ضعیف کارشناسان نسبت به این دوره‌ها (S₂, S₆, T₂, T₄, T₆)</p>
<p>راهبردهای بازنگری (WO)</p> <p>۱- تقویت مدیریت دانش در درون بخش‌های مختلف سازمان جهاد کشاورزی بر اساس بهبود تعاملات فی‌مابین حوزه‌های ترویج، آموزش و تحقیقات (W₅, W₆, W₈, W₉, O₁, O₄, O₆, O₈)</p> <p>۲- توسعه مدیریت شبکه دانش با سازمان‌ها و دستگاه‌های خارج از سازمان جهاد کشاورزی (صدا و سیما، دانشگاه‌ها و سایر مراکز آموزش کشاورزی، بخش خصوصی فعال در زمینه‌ی کشاورزی و ...) (W₄, W₆, O₃, O₅, O₇)</p> <p>۳- ایجاد و توسعه شبکه‌های اجتماعی در بین بهره‌برداران و مدیریت و کنترل این شبکه‌ها توسط کارشناسان پهنه‌ها از طریق توسعه مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی شبکه دانش در بین آن‌ها (W₅, W₆, W₇, O₂, O₄, O₈)</p>	<p>راهبردهای تدافعی (WT)</p> <p>۱- هدف‌گذاری و اجرای اصولی مدیریت دانش، به‌گونه‌ای که این رویکرد صرفاً به سمت انتقال اطلاعات منحرف نشود بلکه در نظام ترویج به‌صورت جریان چندسویه نهادینه گردد (W₁, W₅, W₆, W₇, W₈, T₂, T₃, T₆)</p> <p>۲- توجه خاص به ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی موردنیاز (پهنای باند مناسب در ارتباطات شبکه، سیستم یکپارچه الکترونیکی و ...) در مراکز خدمات به‌منظور ایجاد، توسعه و مدیریت شبکه دانش (W₂, W₃, W₄, T₁, T₇)</p> <p>۳- تهیه و توزیع تجهیزات مورد نیاز مدیریت دانش (تبلت، لپ‌تاپ، رایانه) در بین کارشناسان (W₂, W₄, T₇)</p>

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نظام ترویج کشاورزی نقش مهمی در فرآیند توسعه، به‌ویژه توسعه روستایی ایفا می‌کند. نگاهی به نقطه آغاز فعالیت‌های ترویجی در ایران نشان می‌دهد که نظام ترویج کشاورزی ایران، نظامی نوپا نبوده و قدمتی نزدیک به ۷۰ سال دارد. در این راستا الگوهای وارداتی جوابگوی مشکلات کشور ما نخواهد بود. تغییر مداوم در این نظام پویا بر اساس مقتضیات روز و فرهنگ خاص کشور، زمینه‌های فراوانی برای مطالعه نظام ترویج و مسائل پیش‌رو ایجاد می‌کند. بر این اساس الگوهای جدید ترویجی باید بر سه عنصر راهبردهای توسعه نظام‌های نوآوری کشاورزی، کثرت‌گرایی در ارائه‌دهندگان خدمات و توسعه خدمات ترویجی تقاضامحور تأکید داشته باشد. در حوزه کارکردی نیز گرایش فعالیت‌ها به سمت انسجام سازمانی بین بخش‌های اجرایی، ترویجی و تحقیقاتی و بهره‌گیری از ظرفیت جوامع محلی با تأکید بر مددکاران، تسهیلگران و کشاورزان است.

بررسی وضعیت استقرار نظام نوین ترویج کشاورزی در استان‌های مورد مطالعه حاکی از این است که تاکنون تلاش‌های ارزشمندی صورت گرفته است و مدیریت هماهنگی ترویج کشاورزی استان‌ها و دست‌اندرکاران امر متعهدانه به دنبال استقرار نظام نوین ترویج هستند؛ اما ماهیت "سیستمی" و تجویزی ساختار جدید در قالب این نظام می‌طلبد که زیرساخت‌های نهادی-اداری، منابع انسانی، اجتماعی، فناوری و مالی مورد نیاز پیش از شروع کار این طرح توسعه یابد. این در حالی است که ناهماهنگی یا عدم همکاری درون و بین سازمانی در نبود یک برنامه راهبردی، کیفیت (و نه کمیت) نه چندان مطلوب سرمایه انسانی، کمبود منابع مالی، نبود تجهیزات و امکانات اولیه میدانی از جمله خودرو، عدم توسعه یا دسترسی به دانش و فناوری کاربردی برخاسته از تحقیقات علمی، بستر شکل‌گیری و اجرای طرح نظام نوین ترویج کشاورزی در این استان‌ها را ناهموار نموده است. شیوه عملی طرح نظام نوین ترویج به لحاظ تأکید بر بازدیدهای منظم کارشناسان پهنه و اختصاص کارشناس مسئول برای نظارت بر کار کارشناسان پهنه و نیز حمایت‌های ستادی تمرکزگرا در سطح استانی و در مواردی ملی، به رهیافت پیش‌تر تجربه شده آموزش و بازدید (T&V) نزدیک است. به همین دلیل، بیشتر فعالیت‌های انجام شده به سیاق گذشته به رسانش و انتقال اطلاعات معطوف است تا مدیریت دانش که طبق سند نهایی ساختار پیشنهادی می‌بایست جهت‌گیری عملیاتی نظام نوین ترویج باشد. بر اساس تحلیل راهبردی اجرای طرح در استان‌های مورد مطالعه، آگاهی ناکافی کارشناسان و مسئولین استانی از طرح نظام نوین ترویج کشاورزی، انسجام ناکافی سازمانی جهاد کشاورزی در حمایت از طرح نظام نوین ترویج و آینده مبهم فعالیت‌های کشاورزی و گسترش بدبینی نسبت به ادامه فعالیت در رشته‌های مرتبط با کشاورزی به‌عنوان تهدیدهای پیش‌روی این نظام نوین، ضرورت تقویت برنامه‌های ترویجی مشخص در مناطق پایلوت را برجسته می‌نماید؛ بنابراین اجرای برنامه‌های ترویجی در راستای نظام نوین ترویج مطابق با شرایط خاص هر منطقه و تقویت ساختار طرح نظام نوین ترویج به‌ویژه در مناطق پایلوت به‌عنوان راهبردی تدافعی پیشنهاد می‌شود که موفقیت اجرای طرح نظام نوین ترویج را افزایش خواهد داد. جلب حمایت دستگاه‌های مرتبط در بدنه سازمان جهاد کشاورزی و سایر نهادهای دولتی و مسئولین استانی از نظام نوین ترویج کشاورزی از دیگر راهبردهای تدافعی با اولویت بالا است.

بازشناسی مسئولیت دست‌اندرکاران و ذینفعان مختلف و تدوین یک نگاهت نهادی برای نقش‌آفرینی هماهنگ آن‌ها در عرصه عمل از راهبردهای مهم برای ارتقاء نظام نوین ترویج است. تجربه‌های پیشین و نظریات ترویج و توسعه کشاورزی نشان داده است که ارائه خدمات ترویجی صرف، به‌تنهایی نمی‌تواند موفق شود و در کنار ارائه این خدمات و هماهنگی با آن، نیاز است سایر ملزومات توسعه کشاورزی از قبیل نهاده‌ها، اعتبارات، بیمه و بازار نیز فراهم شود. این رویکرد مستلزم ترویج و توسعه یکپارچه کشاورزی و هماهنگی بین بخش‌های ترویج، تحقیقات و بازار است. در درون سازمان جهاد کشاورزی نیاز است ساز و کار مشخصی برای همکاری الزام‌آور دیگر بخش‌ها با مدیریت هماهنگی ترویج کشاورزی برای اجرای نظام نوین ترویج کشاورزی به کار گرفته شود.

واکاوی تجارب کشورهای موفق و ناموفق دنیا مبین این است که عامل توفیق و شکست نظام ترویج کشاورزی این کشورها، ریشه در چگونگی آرایش ساختار آن‌ها دارد (رضایی مقدم و اسداله پور، ۱۳۹۶). با توجه به این عامل، پرسشی که مطرح می‌گردد، این است که "چرا نمی‌توان ساختار نظام ترویج کشاورزی موفق در یک کشور را به‌سادگی در سایر کشورها پیاده

ساخته و از مزایای آن بهره‌مند شد؟" پاسخ این پرسش، در الگوهای تئوریک نظام ترویج و توسعه کشاورزی کشورها نهفته است. بدین معنا که ساختار نظام ترویج کشاورزی هر کشور، از زیربناهای نظری آن کشور منتج می‌شود؛ بنابراین، بازاندیشی پایه‌های تئوریک نظام ترویج کشاورزی کشور به‌عنوان لازمه ارائه ساختار مناسب برای آن، ضروری است. حرکت در مسیر توسعه پایدار کشاورزی با محور قرار دادن بهره‌برداران، به دنبال نوعی توسعه اقتصادی و اجتماعی است که منابع طبیعی و بوم سامانه کشور را تهدید نکند. احیاء مراکز خدمات جهاد کشاورزی از طریق طرح نظام نوین ترویج باید وسیله‌ای برای تحقق این هدف نگریسته شود. به عبارتی این اقدام به‌منزله احیاء "مرکزیت سیستم" است به‌گونه‌ای که مراکز خدمات، آینه تمام‌نمای رسالت‌های وزارتخانه باشند. شاخص‌های ارزیابی موفقیت در چنین سیستمی ابعاد مختلف افزایش تولید و هم‌چنین پایداری سیستم‌های تولیدی را در برمی‌گیرد. این امر مستلزم راهبردهایی است که تخریب منابع طبیعی و محیط‌زیست را با حساسیت و پیگیری زیاد مدنظر داشته باشد.

سپاسگزاری

پژوهش حاضر، بخشی از طرح ملی با عنوان "مطالعه، پایش، ارزیابی و بهبود روند اجرایی طرح نظام نوین ترویج کشاورزی" است. بدین‌وسیله از حمایت‌های معاونت ترویج سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی و دانشگاه شیراز قدردانی می‌گردد.

منابع

- اژهن، م. (۱۳۹۲). مطالعه چندموردی تجارب کارآفرینی نظارت‌شده کشاورزی در دانشکده‌های کشاورزی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد بخش ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه شیراز.
- برایسون، ج. (۱۳۸۶). *برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی با اصلاحات و اضافات*. مترجم: عباس منوریان. تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- رضائی‌مقدم، ک.، و اسداله‌پور، ع. (۱۳۹۶). *بازاندیشی مفهومی ترویج کشاورزی ایران*. تهران: معاونت ترویج، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی ایران، وزارت جهاد کشاورزی.
- رضائی‌مقدم، ک.، و کرمی، ع. (۱۳۸۵). ترویج کشاورزی، فقر و کشاورزی پایدار: کاربرد تحلیل مسیر. *مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی*، جلد ۲، شماره ۱، صص ۷۲-۵۵.
- رعنائی، ح.، و مرتضوی، م. (۱۳۹۵). *اصلاحات ساختاری در نظام ترویج کشاورزی ایران*. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
- رکن‌الدین افتخاری، ع.، سجاسی‌قیاسی، ح.، و رضوی، ح. (۱۳۸۹). راهبردهای توسعه کارآفرینی کشاورزی در مناطق روستایی: مطالعه موردی روستاهای شهرستان خدابنده. *فصلنامه روستا و توسعه*، جلد ۱۳، شماره ۳، صص ۲۹-۱.
- علیزاده، ن.، علیپور، ح.، نیکویی، ع.، حاجی میررحیمی، د.، بخشی‌چهرمی، ا.، و حسن‌پور، ب. (۱۳۹۷). شناسایی چالش‌ها و الزامات ترویج کشاورزی و آسیب‌شناسی وضع موجود نظام نوین ترویج کشاورزی ایران. *مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی*، جلد ۱۴، شماره ۲، صص ۳۵-۲۱.
- فعلی، س.، پزشکی‌راد، غ.، صدیقی، ح.، شهبازی، ا.، و قریشی‌ابه‌ری، ج. (۱۳۹۴). عوامل بیرونی مؤثر بر نظام ترویج کشاورزی ایران تا افق سال ۱۴۰۴ شمسی. *مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، دوره ۴۶، شماره ۱، صص ۱۶۶-۱۵۷.
- قاسمی، ج.، رضائی‌مقدم، ک.، و ابراهیم نژاد، م. (۱۳۹۷). تحلیل چالش‌ها و مشکلات بخش کشاورزی ایران از دیدگاه مروجان مسئول پهنه‌های تولیدی. چهارمین کنگره مهندسی و مدیریت آب و خاک ایران، کرج: پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران. تهران، ۲۳-۲۲ آبان، صص ۱۲-۱.
- محمدی‌نیا، ا.، فروزانی، م.، محمدزاده، س.، و برادران، م. (۱۳۹۶). تحلیل نظام مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان با استفاده از روش SWOT. *مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی*، جلد ۱۳، شماره ۱، صص ۲۴۶-۲۲۹.

- Ansari, N., Rezaei-Moghaddam, K., and Fatemi, M. (2019). Experts' viewpoints of Agricultural Jihad Centers toward the agricultural extension new approach in Fars province. *European Journal of Natural and Social Sciences*, 8(3), 399-410.
- Comino, E., and Ferretti, V. (2016). Indicators-based spatial SWOT analysis: Supporting the strategic planning and management of complex territorial systems. *Ecological Indicators*, 60, 1104-1107.
- McDowell, G. (2004). Is extension an idea whose time has come and gone? *Journal of Extension*, 42, 6-13.
- Rezaei-Moghaddam, K., and Karami, E. (2008). Developing a green agricultural extension theory. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 3(3), 242-256.
- Rivera, W.M., and Alex, G. (2004). The continuing role of government in pluralistic extension systems. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 11(3), 41-51.

Article Type: Research Article

Strategies for Improvement of Agricultural Extension New Approach of Iran

K. Rezaei-Moghaddam^{1*} and M. Fatemi²
(Received: Apr 06. 2019; Accepted: Aug 26. 2019)

Abstract

Agricultural extension approach of Iran needs to be changed in order to achieve agricultural rural development; therefore, the Agricultural Extension New Approach (AENA) was implemented in some provinces of the country since 2015. Future threats and opportunities should be considered in agricultural policies in order to provide better services by agricultural extension approach. Assessment of AENA of Iran in five provinces of Fars, Kermanshah, Ardabil, Golestan and West Azerbaijan as the pioneers in implementing of this new approach was the main purpose of this study. This qualitative research extracted strengths, weaknesses, opportunities and threats of AENA using SWOT as well as weighting and ranking of them by agricultural extension and education experts. Afterwards, the study provides appropriate strategies by confluence of SWOT in order to the AENA improvement. According to the results, defensive strategy was the first priority of agricultural extension policymakers in terms of the three domains of AENA including agricultural area zoning, equipment and organizing of service centers as well as knowledge management. Thus, it tries to present appropriate strategies for weaknesses decrease and threats elimination.

Keywords: Agricultural Extension New Approach, Strategy, SWOT, Zoning, Knowledge Management.

¹ Associate Professor, Department of Agricultural Extension and Education, School of Agriculture, Shiraz University, Shiraz, Iran.

² Assistant Professor, Department of Agricultural Extension and Education, School of Agriculture, Shiraz University, Shiraz, Iran.

* Corresponding Author, Email: rezaei@shirazu.ac.ir