

## بررسی نقش ترویج کشاورزی در نظام برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری وزارت جهاد کشاورزی

مجیدرضا خداوردیان<sup>۱\*</sup>، پیمان فلسفی<sup>۲</sup>، صفت اله رحمانی<sup>۳</sup>، سمیه جنگچی کاشانی<sup>۴</sup>

(دریافت: ۹۹/۰۳/۰۱؛ پذیرش: ۹۹/۰۶/۳۰)

### چکیده

هدف کلی از انجام این مطالعه بررسی نقش و جایگاه ترویج کشاورزی در نظام برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری وزارت جهاد کشاورزی به‌منظور دستیابی به یک نظام ترویج نوآوری محور و پاسخگو بود. وجود چنین نظامی برای ارتقای بهره‌وری تولید در سطوح عملیاتی، پیرامونی و سیاست‌گذاری و طراحی نقشه راه برای ترویج کشاورزی کشور ضروری است. در این راستا نقشی که نظام ترویج کشاورزی در تحقق اهداف کلان وزارت جهاد کشاورزی و طراحی سیاست‌ها و راهبردهای آن ایفا می‌کند مورد بررسی قرار گرفته است. این پژوهش از نوع کیفی بوده و با بهره‌گیری از روش‌های نمونه‌گیری، اعتبارسنجی و جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل کیفی انجام شده است. جامعه آماری مدیران و دست‌اندرکاران نظام برنامه‌ریزی وزارت جهاد کشاورزی در معاونت‌های اجرایی و سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی بودند. برای انتخاب نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند و برای جمع‌آوری اطلاعات دست‌اول از تکنیک‌هایی مانند مصاحبه، جلسات بحث گروهی متمرکز و اسنادپژوهی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از ضریب تغییرات، کارگاه تجزیه و تحلیل مشارکتی، تکنیک‌های طوفان اندیشه و روش تجزیه و تحلیل سوات (SWOT) استفاده گردید. بر اساس نتایج تحقیق، راهبرد تدافعی در اولویت اول، راهبرد بازنگری در اولویت دوم، راهبرد تنوع‌بخشی در اولویت سوم، راهبرد تهاجمی در اولویت چهارم برای انجام برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری ترویج کشاورزی قرار گرفتند. در نهایت چهار محور اساسی برای نقش‌آفرینی در نظام علمی و فناوری، توسعه و تقویت پژوهش‌های کاربردی، توسعه و تقویت فعالیت‌های ترویجی، بازنگری و سازماندهی آموزش، چابک سازی اصلاح ساختار و تقویت ابعاد پیشنهاد شد تا در دستور کار برنامه ریزان و سیاست‌گذاران قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: نظام برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری، ترویج کشاورزی، وزارت جهاد کشاورزی.

<sup>۱</sup> استادیار آموزشی، موسسه آموزش و ترویج کشاورزی، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار آموزشی، موسسه آموزش و ترویج کشاورزی، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> استادیار پژوهشی سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، تهران، ایران.

<sup>۴</sup> دانش‌آموخته دکتری توسعه کشاورزی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

در شرایطی که نیاز به امنیت غذایی و تولید محصولات کشاورزی به‌عنوان یک اصل اجتناب‌ناپذیر در بین دست‌اندرکاران نظام برنامه‌ریزی بخش کشاورزی پذیرفته شده است، ترویج کشاورزی تاکنون چقدر توانسته نقش محوری خود را در این نظام ایفا نماید و بر فرآیند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در بخش کشاورزی تأثیرگذار باشد؟ این در حالی است که مدیران و دست‌اندرکاران بخش‌های اجرایی در وزارت جهاد کشاورزی برای خود نقش‌ها و وظایف ترویجی قائل می‌باشند در صورتی که کارکردها و خروجی‌های این بخش‌ها چنین ادعایی را ثابت نمی‌کند. از سوی دیگر به نظر می‌آید نظام ترویج کشاورزی در سال‌های اخیر همواره به‌عنوان حلقه مفقوده در زنجیره ارزش تولید مطرح بوده و نتوانسته در این فرآیند نقش محوری خود را ایفا نماید و به همین دلیل در این سال‌ها مرتباً دستخوش فراز و نشیب‌های فراوان گشته و در حال حاضر نیز با طرح نظام نوین ترویج کشاورزی انتظار می‌رود به‌زودی تغییرات سریع و تحولات اساسی را ساختار، کارکردها و نقش خود تجربه خواهد نمود. (میرزایی و همکاران، ۱۳۸۶) در گزارش منتشر شده فیلیپین ۲۰۱۴ در خصوص وضعیت ترویج کشاورزی ایران این طور بیان شد که سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی سازمان اصلی و متولی دریافت، نشر و دریافت دانش و اطلاعات در نظام ملی نوآوری کشاورزی در ایران است. از نظر ساختاری و تشکیلاتی ۱۲۱۳ مرکز خدمات کشاورزی را در سطح دهستان تحت پوشش دارند. این مراکز به همراه ۲۳۰۰ شرکت خدمات مشاوره‌ای در بخش خصوصی خدمات ترویجی مورد نیاز را برای کشاورزان خرد و کشاورزان تجاری فراهم می‌کنند و در سطح کشور حدود ۴ میلیون واحد بهره‌برداری را تحت پوشش قرار می‌دهند. ما می‌توانیم به این شبکه سازمان‌های کشاورزان مشتمل بر ۱۲۰۰ تعاونی تولید و ۶۰۰۰ تعاونی روستایی و کشاورزی را بیفزاییم. در حال حاضر نظام ترویج کشاورزی در ایران در حال تجربه نمودن تغییرات بسیار شدید به‌منظور افزایش بهره‌وری و ارتقای مزیت نسبی و پایداری تولید در بخش کشاورزی است (وزارت جهاد کشاورزی، ۱۳۹۳).

اصول پایه برای بازمهندسی نظام ترویج کشاورزی در کشور عبارت‌اند از:

- تمرکز بر کشاورزان خرد و ارتقاء سطح دسترسی آنان به خدمات کشاورزی دولتی و خصوصی،
- شروع از سطح محلی و در نظر گرفتن نیازها و مشکلات مردم و کشاورزان و تقاضاهای آن‌ها،
- یادگیری از تجارب گذشته و توسعه مدل ترویجی برای خودمان،
- بهره بردن از پارادایم جدید، آخرین نظریه‌ها و تجارب برای اقدامات تجمعی.

بر این اساس نظام ترویج کشاورزی ایران هشت راهبرد اساسی برای پیشبرد تغییرات در این زمینه تدوین کرده است:

- (۱) بازسازی نظام ترویج کشاورزی، (۲) تجهیز و نوسازی تمامی سایت‌های ترویجی به‌منظور بهره‌برداری مناسب و مدیریت امکانات و ظرفیت‌ها، (۳) توسعه منابع انسانی از طریق گسترش مقیاس‌های آموزشی و به‌کارگیری کارکنان ماهر در سطح مؤسسات، (۴) سازماندهی مجدد رسانه‌های ترویجی با در نظر گرفتن نیازهای مخاطبان، (۵) شبکه‌سازی برای نظام دانش و اطلاعات کشاورزی برای بهره‌برداری از فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و نشر بیشتر دانش در بخش، (۶) بازسازی و توسعه تعاونی‌های تولید برای شناخت تنگناها و تدوین سیاست‌هایی برای بهبود، (۷) مطالعه و ارزیابی نظام‌های بهره‌برداری به‌منظور کشف وضع موجود در تمام زیربخش‌های مرتبط، (۸) سازماندهی مجدد و توسعه نهادهای مردم‌نهاد در بخش کشاورزی. (عبداللهی، ۱۳۸۰)

بر مبنای اهداف اختصاصی این پژوهش به سؤالات زیر پاسخ داده شده است:

- اولویت‌های ترویجی در هدف‌گذاری نظام برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری وزارت جهاد کشاورزی کدام‌اند؟

- جایگاه و وضعیت ترویج کشاورزی در نظام سیاست‌گذاری کشاورزی کشور چگونه است؟

- آیا ارکان نظام ترویج کشاورزی در فرآیند برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری وزارت کشاورزی نقش داشته است؟

- آیا برنامه‌ها و سیاست‌های موجود نظام ترویج کشور با اهداف و سیاست‌های کلان بخش کشاورزی منطبق است؟

- نگرش مدیران و برنامه‌ریزان بخش‌های اجرایی و تحقیقاتی نسبت به فعالیت‌ها و برنامه‌های ترویج کشاورزی چگونه است؟ سوانسون (Swanson, 2008) در تحقیقی تحت عنوان مروری بر تاریخچه خدمات ترویج کشاورزی در پاکستان به این نتیجه رسید که تأکید بر برنامه‌ریزی بلند مدت با رویکرد ارزیابی برنامه‌ها و سنجش آن‌ها به لحاظ انطباق در تمام فرایندها به‌منظور رفع نیازهای بخش روستایی و کشاورزی از ضروریات ترویج بخش کشاورزی است. دیاز (Diaz, 2009) در تحقیقی تحت عنوان

تجزیه و تحلیل سیاست‌ها برای بهره‌وری رشد پایدار کشاورزی به این نتیجه رسید که بدون شک بی‌توجهی به نقش ارزشیابی بخش ترویج کشاورزی در برنامه‌های رشد و توسعه به تنها به کندی رشد دیگر بخش‌ها منجر می‌گردد که می‌تواند برنامه‌های توسعه ملی را با چالش‌های جدی روبرو سازد.

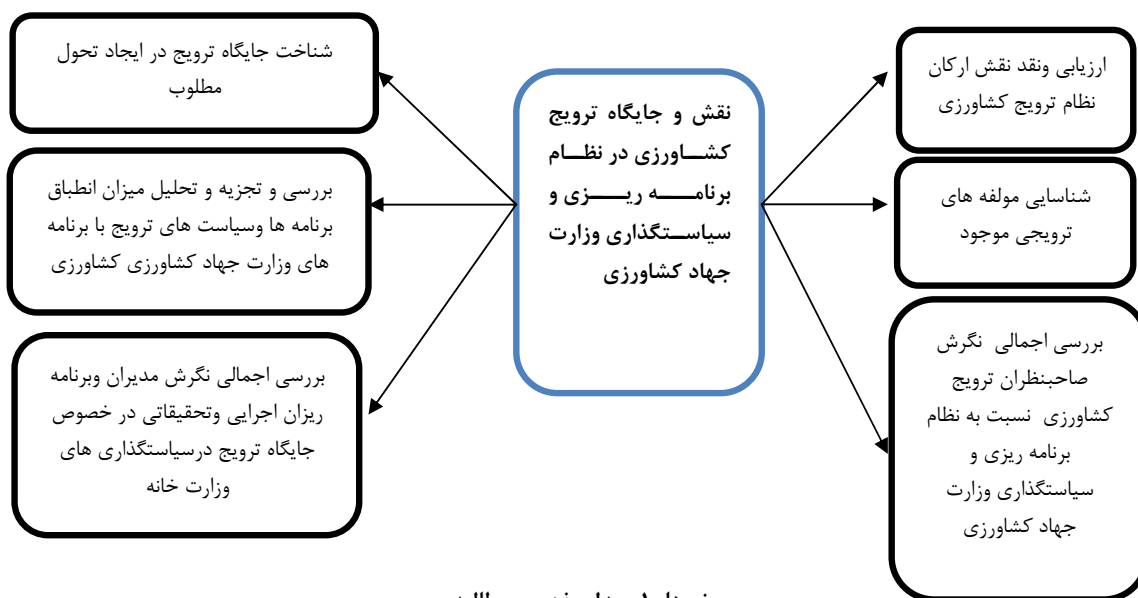
کمپی (Campi, 2009) در تحقیق خود تحت عنوان ارزشیابی برنامه‌های ترویج کشاورزی در مالدیو به این نتیجه رسید که ارزشیابی از اولین مراحل برنامه‌ریزی شروع می‌شود و هر قدم یا هر مرحله از کل برنامه‌ها را بررسی و ارزش‌گذاری می‌کند. بررسی ماهیت برنامه‌های ترویجی متضمن برنامه‌هایی کارآمد است و نهایتاً به برنامه ارزشیابی نهائی مفیدی می‌انجامد. مایف (Maaif, 2010) در مقاله‌ای با عنوان چشم‌انداز جهانی توسعه پایدار با رویکرد الزاماتی برای کشاورزی، ابتدا به بررسی گزارش کمیسیون پیرون، برانت و برونتلان می‌پردازد و تأکید دارد که برنامه‌های ترویج زمینه‌ساز تدوین برنامه‌های بلند مدت و پایدار در جهت رسیدن به کشاورزی ایده‌آل می‌باشند. فواد (Fowode, 2010) در کتاب خود با عنوان ارزیابی برنامه‌های ترویج کشاورزی و توسعه روستایی به ارتباط بین این دو مقوله می‌پردازد و به این نتیجه رسیده است که عدم توجه به ماهیت نیازهای واقعی روستاییان باعث می‌شود که ارزیابی دقیق‌تری برای برنامه‌های اجرا شده و در حال اجرای ترویج در بخش روستایی و در نهایت بخش کشاورزی ضروری به نظر می‌رسد.

اکشن (Action, 2011) در تحقیقی تحت عنوان نقش برنامه‌ریزی در تحقق برنامه‌های ترویج کشاورزی مطالعه موردی غرب افریقا، برنامه‌ریزی پایدار همراه ارائه مدل‌های کاربردی به‌منظور سنجش سیستماتیک برنامه‌های ترویجی به‌منظور تحقق برنامه‌های ترویجی (بهره‌وری در تولید محصولات کشاورزی، ارتقاء سطح درآمد کشاورزان، بهبود در وضعیت جامعه روستایی و غیره) تدوین برنامه‌های کاربردی در نظام ترویج را ضروری است. داهلگرن (Dahlgren, 2011) در تحقیقی تحت عنوان نقش ترویج توسعه کشاورزی در کشور مکزیک به این نتیجه رسید توسعه پایدار، مدیریت و نگهداری منابع طبیعی و جهت‌بخشی تحولات و ساختار اداری است، به‌طوری که تأمین مداوم نیازهای بشری و رضایتمندی نسل حاضر و نسل‌های آینده را تضمین کند. توونبا (Toowoomba, 2011) در تحقیق خود تحت عنوان دلایل ارزشیابی برنامه‌های توسعه و ترویج کشاورزی به این نتیجه رسید که ارزشیابی برنامه‌های توسعه و ترویج کشاورزی منجر به تولید اطلاعات و کسب نتایج و تجربیاتی می‌شود. بورس (Bours, 2012) در تحقیقی تحت عنوان ارزیابی سیستمی در ترویج کشاورزی با بودجه دولتی در سومالی به این نتیجه رسید که از سال‌ها پیش، ترویج کشاورزی سنتی، تحت اصلاحات شدیدی قرار گرفته است و استراتژی‌های متعددی به‌منظور افزایش کارایی و کم هزینه بودن این برنامه‌ها ارائه شده است. ماتیکانیا (Matikanya, 2012) در تحقیق خود تحت عنوان ارزیابی بهره‌وری ترویج کشاورزی به این نتیجه رسید که بهره‌وری ترویج کشاورزی فرآیندی پایدار از مجموع کارایی، اثربخشی، خردگرایی و توجه به سطوح کیفیت‌های استاندارد شده است. ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های ترویج کشاورزی نیز به‌عنوان فرآیندی پایدار در بررسی تحقق اهداف و میزان رضایتمندی فعالیت‌های این نظام تلقی می‌گردد. بریگیت (Birgitte, 2013) در تحقیق خود تحت عنوان بررسی رویکرد ترویج کشاورزی به توسعه استاندارد عملیات مناسب کشاورزی جهان به این نتیجه رسید که امروزه با توجه به اهمیت ایمنی و سلامت مواد غذایی در جهت دستیابی به اهداف کشاورزی پایدار استقرار گپ جهانی در واحدهای تولیدی کشاورزی امری ضروری به نظر می‌رسد. ساندترین (Sandrine, 2013) در تحقیق خود تحت عنوان ارزیابی برنامه‌های ترویج در افزایش اطلاعات کشاورزی به کشاورزان خرده‌پا در کشور اتیوپی به این نتیجه رسید که خدمات ترویج کشاورزی به‌عنوان یکی از خدمات پشتیبانی در پیشرفت بخش کشاورزی مشروطه بر این است که نقش مرکزی در فرایند تحول را بازی کند. ملیندا (Melinda, 2013) در تحقیق خود تحت عنوان ارزیابی برنامه‌های ترویج کشاورزی ملی در جهت جهانی شدن به این نتیجه رسید که جهانی‌سازی، ارتقاء ارتباطات و ازدیاد فناوری‌های جدید باعث رشد وابستگی‌های متقابل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در سطح جهانی گردیده است. هایمیر (Himire, 20114) در ارزیابی برای ترویجی در بهبود وضعیت کشاورزان در کشور هند به این نتیجه رسید که برنامه‌های ترویجی تا حدودی به اهداف خود اعم از رسیدن به

امنیت غذایی در خصوص محصولات استراتژیک، حذف واسطه‌ها، حفظ قیمت‌ها و تضمین خرید محصولات، ارائه آموزش‌های کاربردی جهت ارتقاء سطح کمی و کیفی محصولات و در نهایت تنظیم بازار و اجرای سیاست‌های حمایتی از جمله ارائه خدمات مالی از دولت‌های محلی از جمله پرداخت یارانه بسیار مؤثر بوده‌اند. مدو (Mdoe, 2014) در تحقیق خود تحت عنوان ارزشیابی برنامه‌های ترویج در بخش کشاورزی به این نتیجه رسید که ارزشیابی نوعی فعالیت پژوهشی است که در جهت شناخت مجموعه امتیازهای معنوی و مادی، اعم از ملموس یا غیر ملموس، عینی یا ذهنی، حاصل از فعالیتی یا پدیده‌ای بکار گرفته می‌شود. آنت (Annette, 2014) در تحقیق خود تحت عنوان نقش برنامه‌های ترویج در سیاست‌های کاهش فقر در مناطق روستایی به این نتیجه رسید که بین فقر و پایداری رابطه منفی وجود دارد. از آنجا که بخش عظیمی از جمعیت کشور ما در روستاها زندگی می‌کنند و اقتصاد غالب در روستاهای کشورمان کشاورزی است لزوم توجه به توسعه بخش کشاورزی برای کاهش فقر روستایی و به دنبال آن افزایش پایداری محیط‌زیست، روشن‌تر می‌شود. در این میان ترویج به‌عنوان ابزار توسعه در پی ارائه راهکارهایی می‌باشد. راجالاهتی (Rajalahti, 2015) در تحقیقی تحت عنوان نظارت و ارزیابی پژوهش‌های کشاورزی به‌منظور دسترسی به شاخص‌های توسعه به این نتیجه رسید که ارزیابی و نظارت بر برنامه‌های ترویجی می‌تواند کمک به مدیران برای ارائه مشاوره‌های ملموس در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در مورد آینده در خصوص ارائه برنامه‌های کاربردی و منطبق با نیازهای اجتماعات روستایی می‌شود. کاسا (Kassa, 2015) در تحقیق خود تحت عنوان ارزشیابی برنامه‌های اجرایی ترویج کشاورزی در جهت توسعه پایدار کشاورزی به این نتیجه رسید که ارزشیابی یکی از ارکان پیشرفت هدف‌های ترویج کشاورزی است که به وسیله آن می‌توان با یک کنترل سیستماتیک نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را در برنامه شناسایی نموده و با یک رویکرد استراتژیک، نسبت به بهبود سیستم و دستیابی به اهداف اقدام نمود. جف کاتس (Jeff Coutts, 2015) در تحقیق خود تحت عنوان بررسی مدل‌های ارزشیابی برنامه‌های ترویج مشارکتی در بخش کشاورزی به این نتیجه رسید که اتخاذ رویکردهای نوین در ارزشیابی برنامه‌های ترویج کشاورزی از جمله ارزشیابی مشارکتی اجتماع‌محور منجر به نظریه‌پردازی‌های جدید و ارائه الگوهای روزآمدی برای ارزشیابی از جمله ارزشیابی توانمندساز شده است. کوین سلاند (Queensland, 2015) در تحقیقی تحت عنوان تأثیر بررسی ارزیابی برنامه‌های ترویجی در جنوب غربی آسیا به این نتیجه رسید که ارزیابی ثابت کردن یک رابطه علت و معلول بین نهاده‌ها، عوامل خارجی و داخلی تأثیرگذار بر برنامه‌ها قابل کنترل هستند. رضائی مقدم و فاطمی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان راهبردهای بهبود نظام ترویج کشاورزی ایران، راهبردهایی چون: انجام مطالعات آمایش سرزمین به‌عنوان راهنمای برنامه‌ریزی‌های کشاورزی و توسعه روستایی، عدم واگذاری وظایف غیر ترویجی به‌خصوص آمارگیری به کارشناسان ترویج، انجام مطالعات اجتماعی و ترویجی در مورد پیامدها و اثربخشی نظام ترویج کشاورزی، کاهش شکاف و همکاری نظام‌مند و منسجم مراکز تحقیقات و آموزش کشاورزی با نظام ترویج با بهره‌گیری از فرصت ایجاد شده برای جلب همکاری و بازنگری در حیطه وظایف و مسئولیت‌های کارشناسان پهنه‌ها و حذف وظایف غیر مرتبط با مسئولیت‌های ترویجی در راستای بهبود نظام ترویج کشاورزی ارائه داده‌اند. حسینی و اسکندری (۱۳۸۷) در تحقیق خود با عنوان سازوکارهای ارتباطی موجود میان تحقیق و ترویج کشاورزی از دیدگاه کارشناسان بیان داشتند که سیاستگذاران و مدیران ارشد تحقیق و ترویج باید تغییراتی را در ساختار و کارکرد سازمان‌های خود ایجاد نمایند تا باعث ترغیب ارتباط بین کارکنان تحقیق و ترویج گردد. از طرفی توصیه به تشکیل واحد نظارت و ارزشیابی در سطوح ستادی و استانی به‌منظور نظارت و پیگیری مستمر و مداوم مسائل ارتباطی بین ترویج و تحقیق کرده‌اند. نتایج تحقیق سوری و همکاران (۱۳۹۱) نیز در زمینه شناسایی مشکلات و محدودیت‌های فعالیت‌های نظام ترویج کشاورزی از دیدگاه کارشناسان ترویج کشاورزی نشان داد که از جمله مهم‌ترین مشکلات نظام ترویج کشاورزی منطبق نبودن تحقیقات با مشکلات و نیازهای روزمره کشاورزان بوده است. علیزاده و همکاران (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان شناسایی چالش‌ها و الزامات ترویج کشاورزی و آسیب‌شناسی وضع موجود

نظام نوین ترویج کشاورزی ایران با استفاده از یک رویکرد کیفی و در دو مرحله انجام دادند. نتایج مشخص نمود که این نظام در زمینه‌های مدیریت دانش، ارتباطات و توانمندسازی کارکنان موفق بوده ولی در زمینه‌های زیرساختی و نیروی انسانی ضعف داشته است. کاکه‌آذر و توسل (۱۳۹۹) نیز در پژوهش خود با عنوان اولویت‌بندی چالش‌ها و عوامل موثر بر بهبود نظام نوین ترویج کشاورزی در شهرستان کرمانشاه، محوریت تقاضامحوری در ارائه خدمات ترویجی، افزایش سطح پوشش خدمات ترویج در روستاها و تقویت ارتباط بین ترویج، تحقیق و کشاورزان را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل موثر بر بهبود نظام نوین در شهرستان کرمانشاه برشمردند.

ازاین رو با توجه به مطالعات انجام شده در داخل و خارج از کشور و همچنین اسناد موجود در حوزه جایگاه ترویج در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های وزارت جهاد کشاورزی مدل مفهومی مطالعه با توجه به هدف اصلی طرح که همانا ارزشیابی نظام ترویج کشاورزی بر اساس شاخص درون دادی (زیرساخت) در قالب بررسی نقش و جایگاه ترویج کشاورزی در نظام برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری وزارت جهاد کشاورزی و جهت‌گیری برای دستیابی به یک نظام ترویج نوآوری محور و پاسخگو در راستای ارتقای بهره‌وری تولید در سطوح عملیاتی، پیرامونی و سیاست‌گذاری و طراحی نقشه راه برای ترویج کشاورزی کشور می‌باشد تدوین شده است که در نگاره ۱ به آن اشاره شده است.



نمودار ۱- مدل مفهومی مطالعه

### روش پژوهش

این پروژه تحقیقی با استفاده از روش کیفی (برگزاری کارگاه تجزیه و تحلیل مشارکتی) انجام می‌پذیرد. تکنیک‌های جمع‌آوری داده‌ها:

در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها از فنون متعددی همچون بررسی و گزینش اسناد و اطلاعات موجود، ارزیابی مشارکتی، مشاهده مشارکتی، کارگاه تجزیه و تحلیل مشارکتی و بهره‌مندی از روش‌های تسهیلگری، طوفان اندیشه، دلفی، ارزیابی مشارکتی و SWOT، استفاده خواهد شد.

فنون نمونه‌گیری: با توجه به کیفی بودن روش تحقیق این پروژه، مجری از نمونه‌گیری احتمالی به شیوه هدفمند بهره خواهد برد.

## بررسی نقش ترویج کشاورزی در نظام برنامه ریزی و سیاست گذاری وزارت جهاد کشاورزی

تحلیل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی‌های درونی سازمان است. پایه و اساس این ابزار کارآمد در مدیریت استراتژیک و همین‌طور بازاریابی، شناخت محیط پیرامونی سازمان است، ابتدای کلمات Strength به معنای قوت، Weakness به معنای ضعف، Opportunity به معنای فرصت و Threat به معنای تهدید است. ماهیت قوت و ضعف به درون سازمان مربوط می‌شود و فرصت و تهدید معمولاً محیطی است. در اینجا به معرفی آنالیز SWOT پرداخته شده است و نحوه‌ی اجرای آن شرح داده شده است.

### یافته‌ها و بحث

بر اساس یافته‌های حاصل از پرسش‌نامه در این مطالعه:

۱. تحلیل عوامل داخلی (قوت‌ها، ضعف‌ها) و عوامل خارجی (فرصت‌ها، تهدیدها) در جدول ۱، به در زمینه‌ی نقاط قوت طرح از منظر کارشناسان می‌باشد. مهم‌ترین نقطه قوت، برخورداری از تشکیلات سازمانی و نیروی انسانی از ستاد تا دهستان است، این عامل امتیاز بالای را در بین ۱۰ قوت ۰۱۹۱۸ معرفی شده کسب کرده است. در رتبه‌های دوم و سوم نقاط قوت ارتباط با بیش از ۴۰ موسسه مرکز و ایستگاه‌های تحقیقاتی در سطوح ملی، استانی و شهرستانی، وجود سوابق مطالعاتی و تجارب طولانی نظام ترویج در بخش کشاورزی قرار گرفته‌اند. وجود تنوع روش‌های ترویجی و انتقال پیام با استفاده از تکنولوژی روز و وجود چارچوب‌های نسبتاً تقویت‌شده بین ترویج و تحقیقات در رتبه‌های آخر یعنی بی‌اهمیت‌ترین و ضعیف‌ترین نقاط قوت قلمداد می‌شوند.

بررسی و اولویت‌سنجی نقاط قوت و ضعف

جدول‌های ۱ و ۲ اولویت‌سنجی نقاط قوت و ضعف را نشان می‌دهد.

جدول ۱- بررسی و اولویت‌سنجی نقاط قوت

اولویت	C.V	تحلیل نقاط قوت
۱	۰/۱۹۱۸	برخورداری از تشکیلات سازمانی و نیروی انسانی از ستاد تا دهستان
۲	۰/۲۰۱۸	ارتباط با بیش از ۴۰ موسسه مرکز و ایستگاه‌های تحقیقاتی در سطوح ملی، استانی و شهرستانی
۳	۰/۲۰۴۰	وجود سوابق مطالعاتی و تجارب طولانی نظام ترویج در بخش کشاورزی
۴	۰/۲۰۹۵	وجود مددکاران ترویج در روستاهای کشور
۵	۰/۲۱۰۳	وجود (۱۱۳۹) مرکز جهاد کشاورزی در کشور و ارتباط مستقیم با بهره‌برداران کشاورزی
۶	۰/۲۱۵۳	بهره‌مندی از تشکلهای غیر دولتی، شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای و فنی مهندسی کشاورزی
۷	۰/۲۱۵۵	وجود کشاورزان خبره و تشکل‌یافتگی آن‌ها در قالب مجمع ملی خبرگان در سطوح ملی، استانی
۸	۰/۲۱۴۴	توانمندی در برقراری ارتباط و تعامل به بهره‌برداران از طریق شبکه گسترده عاملین ترویج
۹	۰/۲۰۱۷	وجود تنوع روش‌های ترویجی و انتقال پیام با استفاده از تکنولوژی روز
۱۰	۰/۱۹۸۱	وجود چارچوب‌های نسبتاً تقویت‌شده بین ترویج و تحقیقات

با در نظر گرفتن تجزیه و تحلیل جدول ۲ کلیه عوامل و نقاط ضعف طرح در ۱۵ عامل گنجانده شده است، که عدم تجمیع و تنفیج قوانین و مقررات برای نظام ترویج کشاورزی ایران با امتیاز وزنی ۰/۱۸۳۰ به‌عنوان مهم‌ترین نقطه‌ضعف طرح قلمداد می‌شود، که بحث نیازمندی مطالعات و بررسی‌های گوناگون را طلب می‌کند. دو مؤلفه‌ی دیگر یعنی مؤلفه‌ی ضعف در اجرای قوانین و مقررات مرتبط با ترویج کشاورزی با امتیاز ۰/۱۹۳۹ و مؤلفه نبود ردیف اعتباری خاص برای مباحث ترویجی در موافقت‌نامه‌ها در برخی معاونت‌های اجرایی با امتیاز ۰/۲۰۰۹ در رتبه‌های دوم و سوم قرار می‌گیرند. همچنین مؤلفه نامناسب بودن نظام حمایت از خبرگان کشاورزی و

## علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران / جلد ۱۷ / ویژه‌نامه / سال ۱۴۰۰

نامناسب بودن شیوه‌های انتخاب کشاورزان نمونه به ترتیب با امتیاز وزنی ۰/۲۰۱۰ و ۰/۱۹۶۱ کسب کرده که در واقع بی‌اهمیت‌ترین نقطه‌ضعف در طرح شناخته‌شده و نسبت به دیگر عوامل کمتر مورد توجه می‌باشد.

جدول ۲- بررسی و اولویت‌سنجی نقاط ضعف

اولویت	C.V	تحلیل نقاط ضعف
۱	۰/۱۸۳۰	عدم تجمع و تنفیج قوانین و مقررات برای نظام ترویج کشاورزی ایران
۲	۰/۱۹۳۹	ضعف در اجرای قوانین و مقررات مرتبط با ترویج کشاورزی
۳	۰/۲۰۰۹	نبود ردیف اعتباری خاص برای مباحث ترویجی در موافقت‌نامه‌ها در برخی معاونت‌های اجرایی
۴	۰/۲۰۱۱	عدم نظارت معاونت ترویج بر نحوه هزینه کرد اعتبارات ترویج بخش‌های اجرایی
۵	۰/۲۱۳۰	نارسایی و کمبود ضوابط و مقررات لازم جهت حمایت‌های مادی و معنوی از ترویج
۶	۰/۲۱۶۳	ضعیف بودن ساختار تشکیلاتی ترویج و عدم تناسب ساختار ترویج در ستاد و صف
۷	۰/۲۲۱۴	نبود ساز و کارهای ارتباطی مناسب بین بخش ترویج و سایر دستگاه‌ها و معاونت‌های اجرایی
۸	۰/۲۲۲۵	ضعف در نظام نیازسنجی به‌منظور برنامه‌ریزی و تعریف پروژه‌های ترویجی
۹	۰/۲۲۶۲	ضعف در ساز و کارهای مناسب حمایتی، تشویقی و انگیزشی در نظام ترویج سطوح صف و ستاد
۱۰	۰/۲۳۴۵	کم‌توجهی به نقش و جایگاه ترویج در سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری معاونت‌های اجرایی
۱۱	۰/۲۴۱۵	وجود نظام برنامه‌ریزی متمرکز (از بالا به پایین)
۱۲	۰/۲۳۱۹	ناکافی بودن آموزش‌های تخصصی متناسب با شرح وظایف کارشناسان
۱۳	۰/۲۱۴۵	اتخاذ تصمیمات بر اساس اعمال نظرات و فشارهای غیر کارشناسی
۱۴	۰/۲۰۱۰	نامناسب بودن نظام حمایت از خیرگان کشاورزی
۱۵	۰/۱۹۶۱	نامناسب بودن شیوه‌های انتخاب کشاورزان نمونه

### ماتریس عوامل مؤثر داخلی (نقاط قوت/ضعف) و وزن نسبی و اولویت‌بندی هر کدام

جدول زیر عوامل مؤثر داخلی (نقاط قوت/ضعف) و اولویت‌بندی سؤالات مطالعه شده را بر اساس وزن نسبی نشان می‌دهد. همان‌طوری که دیده می‌شود، وزن نسبی نقاط ضعف در مقایسه با وزن نسبی نقاط قوت از دامنه‌ی کاستی‌های بیش‌تری برخوردار است که استفاده از استراتژی‌های خاص مرتبط با موضوع را می‌طلبد.

جدول ۳- عوامل مؤثر داخلی (نقاط قوت/ضعف) و اولویت‌بندی

نقاط ضعف		نقاط قوت	
C.V	عامل	C.V	عامل
۰/۱۸۳۰	عدم تجمع و تنفیج قوانین و مقررات برای نظام ترویج کشاورزی ایران	۰/۱۹۱۸	برخورداری از تشکیلات سازمانی و نیروی انسانی از ستاد تا دهستان
۰/۱۹۳۹	ضعف در اجرای قوانین و مقررات مرتبط با ترویج کشاورزی	۰/۲۰۱۸	ارتباط با بیش از ۴۰ مؤسسه مرکز و ایستگاه‌های تحقیقاتی در سطوح ملی، استانی و شهرستانی
۰/۲۰۰۹	نبود ردیف اعتباری خاص برای مباحث ترویجی در موافقت‌نامه‌ها در برخی معاونت‌های اجرایی	۰/۲۰۴۰	وجود سوابق مطالعاتی و تجارب طولانی نظام ترویج در بخش کشاورزی
۰/۲۰۱۱	عدم نظارت معاونت ترویج بر نحوه هزینه کرد اعتبارات ترویج بخش‌های اجرایی	۰/۲۰۹۵	وجود مددکاران ترویج در روستاهای کشور
۰/۲۱۳۰	نارسایی و کمبود ضوابط و مقررات لازم جهت حمایت‌های مادی و معنوی از ترویج	۰/۲۱۰۳	وجود (۱۱۳۹) مرکز جهاد کشاورزی در کشور و ارتباط مستقیم با بهره‌برداران کشاورزی

## بررسی نقش ترویج کشاورزی در نظام برنامه ریزی و سیاست گذاری وزارت جهاد کشاورزی

ادامه جدول ۳

نقاط قوت		نقاط ضعف	
عامل	C.V	عامل	C.V
بهره‌مندی از تشکلهای غیردولتی، شرکتهای خدمات مشاوره‌ای و فنی مهندسی کشاورزی	۰/۲۱۵۳	ضعیف بودن ساختار تشکیلاتی ترویج و عدم تناسب ساختار ترویج در ستاد و صف	۰/۲۱۶۳
وجود کشاورزان خبره و تشکلیافتگی آنها در قالب مجمع ملی خبرگان در سطوح ملی، استانی	۰/۲۱۵۵	نبود ساز و کارهای ارتباطی مناسب بین بخش ترویج و سایر دستگاهها و معاونت‌های اجرایی	۰/۲۲۱۴
توانمندی در برقراری ارتباط و تعامل به بهره‌برداران از طریق شبکه گسترده عاملین ترویج	۰/۲۱۴۴	ضعف در نظام نیازسنجی به‌منظور برنامه‌ریزی و تعریف پروژه‌های ترویجی	۰/۲۲۲۵
وجود تنوع روش‌های ترویجی و انتقال پیام با استفاده از تکنولوژی روز	۰/۲۰۱۷	ضعف در ساز و کارهای مناسب حمایتی، تشویقی و انگیزشی در نظام ترویج سطوح صف و ستاد	۰/۲۲۶۲
وجود چارچوب‌های نسبتاً تقویت‌شده بین ترویج و تحقیقات	۰/۱۹۸۱	کم‌توجهی به نقش و جایگاه ترویج در سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری معاونت‌های اجرایی	۰/۲۳۴۵
		وجود نظام برنامه‌ریزی متمرکز (از بالا به پایین)	۰/۲۴۱۵
		ناکافی بودن آموزش‌های تخصصی متناسب با شرح وظایف کارشناسان	۰/۲۳۱۹
		اتخاذ تصمیمات بر اساس اعمال نظرات و فشارهای غیر کارشناسی	۰/۲۱۴۵
		نامناسب بودن نظام حمایت از خبرگان کشاورزی	۰/۲۰۱۰
		نامناسب بودن شیوه‌های انتخاب کشاورزان نمونه	۰/۱۹۶۱

### بررسی و اولویت‌سنجی تهدیدها و فرصتها

با توجه به نتایج جدول ۴، مهم‌ترین فرصتهایی که طرح از دیدگاه کارشناسان با آن روبه‌رو می‌باشد در ۱۰ مورد قرار می‌گیرد، که عامل ظرفیت‌های مربوط به قوانین و مقررات بالادستی مرتبط با بخش کشاورزی با امتیاز ۰/۱۴۳۴ در رده‌ی اول مؤلفه‌ها قرار می‌گیرد و با اهمیت‌ترین فرصت در طرح می‌باشد. در رتبه‌ی دوم و سوم عوامل وجود مراکز علمی و تحقیقاتی، دانشگاه‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان، وجود کارشناسان و کشاورزان پیشرو با تجربه قرار دارند. همچنین عامل امکان استفاده از ظرفیت‌های ارگان‌های دولتی مستقر در روستاها، وجود فارغ تحصیلان کشاورزی و سایر منابع انسانی تحصیل کرده بومی و جویای کار روستاها، به‌عنوان بی‌اهمیت‌ترین فرصت طرح محسوب می‌شوند. جدول‌های ۴ و ۵ اولویت‌سنجی فرصتها و تهدیدات را نشان می‌دهند.

جدول ۴- بررسی و اولویت‌سنجی نقاط فرصتها

اولویت	C.V	تحلیل فرصتها
۱	۰/۱۴۳۴	ظرفیت‌های مربوط به قوانین و مقررات بالادستی مرتبط با بخش کشاورزی
۲	۰/۱۶۸۹	وجود مراکز علمی و تحقیقاتی، دانشگاه‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان
۳	۰/۱۷۴۵	وجود کارشناسان و کشاورزان پیشرو با تجربه
۴	۰/۱۸۳۶	پذیرش اجتماعی بالای بهره‌برداران بخش برای ترویج
۵	۰/۲۲۲۷	وجود رویکردها و الگوها ترویجی مناسب تجربه‌شده
۶	۰/۲۳۶۹	امکان استفاده از ظرفیت‌های تشکلهای مردم‌نهاد و غیردولتی در بخش کشاورزی
۷	۰/۲۴۰۵	آشنایی برنامه مدیریتی و کارشناسی معاونت‌های اجرایی وزارت کشاورزی با امر ترویج
۸	۰/۲۵۶۳	امکان استفاده از منابع علمی، نشریات تخصصی مربوطه، شبکه رسانه‌ای با امکان دسترسی بالا
۹	۰/۲۵۸۹	امکان استفاده از ظرفیت‌های ارگان‌های دولتی مستقر در روستاها
۱۰	۰/۲۶۱۳	وجود فارغ تحصیلان کشاورزی و سایر منابع انسانی تحصیل کرده بومی و جویای کار روستاها



بر اساس عوامل خارجی در جدول ۵ در زمینه‌ی تهدیدات طرح مورد مطالعه در جهت رسیدن به اهداف پژوهش، مؤلفه ناشناخته بودن نقش و جایگاه ترویج در سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری دستگاه‌های اجرایی به‌عنوان مهم‌ترین گزینه در بین نقاط تهدید به شمار می‌رود که امتیاز ۰/۱۶۰۳ را به خود اختصاص داده است. همچنین مؤلفه‌های واگذاری فعالیت‌های غیر ترویجی به نیروهای انسانی سطح صف (مراکز جهاد کشاورزی دهستان) و عدم شایسته‌سالاری در انتخاب نیروی انسانی و بخش کشاورزی با کسب امتیاز ۰/۱۹۱۸ و ۰/۲۰۳۱ در درجه‌های دوم و سوم تهدید قرار دارند. به‌علاوه گزینه کم‌توجهی به کشاورزی دانش‌بنیان با گرفتن امتیاز ۰/۲۴۰۷ بی‌اهمیت‌ترین عامل در بین نقاط تهدید طرح شناخته شد. ذکر این نکته مهم می‌باشد، که کل نقاط تهدید بررسی شده در ۱۴ مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۵- بررسی و اولویت‌سنجی نقاط تهدیدها

اولویت	C.V	تحلیل تهدیدها
۱	۰/۱۶۰۳	ناشناخته بودن نقش و جایگاه ترویج در سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری دستگاه‌های اجرایی
۲	۰/۱۹۱۸	واگذاری فعالیت‌های غیر ترویجی به نیروهای انسانی سطح صف (مراکز جهاد کشاورزی دهستان)
۳	۰/۲۰۳۱	عدم شایسته‌سالاری در انتخاب نیروی انسانی و بخش کشاورزی
۴	۰/۲۰۹۰	انحلال واحدهای ترویج و آموزش در برخی از سازمان‌های تابعه
۵	۰/۲۱۹۱	نبود پست‌های سازمانی ترویج در سطح استان و مراکز جهاد کشاورزی دهستان
۶	۰/۲۲۶۹	اعتماد ناکافی بهره‌برداران کشاورزی به برنامه‌های ترویجی
۷	۰/۲۲۸۶	پایین بودن مشارکت ذینفعان و بهره‌برداران در برنامه‌های ترویجی
۸	۰/۲۲۰۶	دیدگاه دولتی حاکم بر برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و اجرای برنامه ترویج کشاورزی
۹	۰/۲۲۲۹	وابسته بودن محض برنامه‌ریزی ترویجی به اعتبارات دولتی
۱۰	۰/۲۳۴۳	نامشخص بودن ردیف‌های اعتباری مربوط به ترویج
۱۱	۰/۲۳۵۴	کم‌توجهی به تشکل‌های مردم‌نهاد در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه
۱۲	۰/۲۳۶۷	فراهم نبودن فرضیه‌های تشکیل و فعالیت ساختارهای غیردولتی مستقل ترویجی
۱۳	۰/۲۳۹۸	پیچیده بودن فرایند بومی‌سازی فن‌آوری بخش کشاورزی
۱۴	۰/۲۴۰۷	کم‌توجهی به کشاورزی دانش‌بنیان

مطابق نتایج جدول ۶ مشاهده می‌شود که ماتریس فرصت‌ها امتیاز بالایی دارد و نشان‌دهنده این است که با استفاده از این فرصت‌ها به‌خوبی می‌توان استراتژی‌های مدیریتی و سیاستی مطلوب را برای طرح ارائه نمود.

جدول ۶- عوامل مؤثر داخلی (تهدیدها/فرصت‌ها) و اولویت‌بندی

تهدیدها		فرصت‌ها	
C.V	عامل	C.V	عامل
۰/۱۶۰۳	ناشناخته بودن نقش و جایگاه ترویج در سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری دستگاه‌های اجرایی	۰/۱۴۳۴	ظرفیت‌های مربوط به قوانین و مقررات بالادستی مرتبط با بخش کشاورزی
۰/۱۹۱۸	واگذاری فعالیت‌های غیر ترویجی به نیروهای انسانی سطح صف (مراکز جهاد کشاورزی دهستان)	۰/۱۶۸۹	وجود مراکز علمی و تحقیقاتی، دانشگاه‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان
۰/۲۰۳۱	عدم شایسته‌سالاری در انتخاب نیروی انسانی و بخش کشاورزی	۰/۱۷۴۵	وجود کارشناسان و کشاورزان پیشرو با تجربه
۰/۲۰۹۰	انحلال واحدهای ترویج و آموزش در برخی از سازمان‌های تابعه	۰/۱۸۳۶	پذیرش اجتماعی بالای بهره‌برداران بخش برای ترویج
۰/۲۱۹۱	نبود پست‌های سازمانی ترویج در سطح استان و مراکز جهاد کشاورزی دهستان	۰/۲۲۲۷	وجود رویکردها و الگوها ترویجی مناسب تجربه‌شده

## بررسی نقش ترویج کشاورزی در نظام برنامه ریزی و سیاست گذاری وزارت جهاد کشاورزی

ادامه جدول ۶

فرصتها		تهدیدها	
عامل	C.V	عامل	C.V
امکان استفاده از ظرفیت‌های تشکل‌های مردم‌نهاد و غیردولتی در بخش کشاورزی	۰/۲۳۸۶	اعتماد ناکافی بهره‌برداران کشاورزی به برنامه‌های ترویجی	۰/۲۲۶۹
آشنایی برنامه مدیریتی و کارشناسی معاونت‌های اجرایی وزارت کشاورزی با امر ترویج	۰/۲۴۰۵	پایین بودن مشارکت ذینفعان و بهره‌برداران در برنامه‌های ترویجی	۰/۲۲۸۶
امکان استفاده از منابع علمی، نشریات تخصصی مربوطه، سازمان‌های اطلاع‌رسانی و شبکه رسانه‌ای با امکان دسترسی بالا	۰/۲۵۶۳	دیدگاه دولتی حاکم بر برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و اجرای برنامه ترویج کشاورزی	۰/۲۲۰۶
امکان استفاده از ظرفیت‌های ارگان‌های دولتی مستقر در روستاها	۰/۲۵۹۸	وابسته بودن محض برنامه‌ریزی ترویجی به اعتبارات دولتی	۰/۲۲۲۹
وجود فارغ التحصیلان کشاورزی و سایر منابع انسانی تحصیل کرده بومی و جویای کار ر روستاها	۰/۲۶۱۳	نامشخص بودن ردیف‌های اعتباری مربوط به ترویج	۰/۲۳۴۳
		کم‌توجهی به تشکل‌های مردم‌نهاد در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه	۰/۲۳۵۴
		فراهم نبودن فرضیه‌های تشکیل و فعالیت ساختارهای غیردولتی مستقل ترویجی	۰/۲۳۶۷
		پیچیده بودن فرایند بومی‌سازی فن‌آوری بخش کشاورزی	۰/۲۳۹۸
		کم‌توجهی به کشاورزی دانش‌بنیان	۰/۲۴۰۷

بر اساس نتایج مطالعه به دست آمده از جلسات برگزارشده با کارشناسان در حوزه‌های مختلف ترویج مهم‌ترین اهداف برنامه‌های ترویج ارتقای دانش، بینش و مهارت بهره‌برداران بخش کشاورزی و توانمندسازی ذینفعان بخش کشاورزی ذکر شده که به ترتیب با ۹/۰۵ و ۸/۹ بالاترین رتبه را در بین کلیه اهداف ذکر شده در جدول ۷ دارا می‌باشند.

جدول ۷- اهداف کلان ترویج کشاورزی

رتبه	میانگین	جمع امتیاز	اهم موضوعات
۱	۹/۰۵	۱۸۱	ارتقاء دانش، بینش و مهارت بهره‌برداران بخش کشاورزی
۲	۸/۹۰	۱۷۸	توانمندسازی ذینفعان بخش کشاورزی
۳	۸/۰۵	۱۶۱	کمک به ارتقای بهره‌وری و نیل به اهداف راهبردی وزارت جهاد کشاورزی
۴	۷/۵۰	۱۵۰	فراهم آوردن بستر مناسب برای مشارکت
۵	۷/۲۵	۱۴۵	سازماندهی و شبکه‌سازی عاملین شبکه ترویج کشاورزی کشور
۶	۷/۱۵	۱۴۳	ظرفیت‌سازی در بخش کشاورزی

با توجه به اهداف ذکر شده در خصوص برنامه‌های ترویج مأموریت‌هایی برای تحقق این اهداف مطرح شده است که مهم‌ترین آن تربیت و آموزش تسهیلگران ماهر و تلفیق دانش بومی با دانش نوین کشاورزی می‌باشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اهم مأموریت‌های برنامه‌های ترویج کشاورزی، تعیین استراتژی‌های چارچوب (SWOT) روش تجزیه و تحلیل SWOT به شکل نظام‌یافته هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها را که در مرحله قبل شناسایی شده‌اند مورد تحلیل قرار داده و استراتژی‌های متناسب با موقعیت را منعکس می‌سازد. در مدل SWOT پس از فهرست نمودن هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید که در مرحله قبل شناسایی شده و نوشتن آن‌ها در سلول‌های مربوطه به خود برحسب ترتیب امتیاز وزن‌دار از

محل تلاقی هر یک از آنها استراتژی‌های مورد نظر حاصل می‌گردد؛ بنابراین همواره این ماتریس منجر به چهار دسته استراتژی ST، WT، WO و SO می‌شود. در جدول ۸ ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT نشان داده شده است.

جدول ۸- ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT

عوامل استراتژیک	فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)
فهرست فرصت‌ها (O)	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO
فهرست تهدیدها (T)	استراتژی‌های ST	استراتژی‌های TW

استراتژی‌های SO (راهبردهای رقابتی /تهاجمی): در اجرای استراتژی‌های SO می‌توان با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره‌برداری را نمود. هر سازمانی علاقه‌مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی از فرصت‌ها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را بنماید.

استراتژی‌های WO (راهبردهای بازنگری): هدف از استراتژی‌های WO این است که از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده شود.

استراتژی‌های WT (راهبردهای تدافعی): هدف در اجرای استراتژی‌های WT کم کردن نقاط قوت و ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. در چنین موقعیتی وضعیت نامناسب بوده و در وضع مخاطره‌آمیز قرار خواهیم گرفت و باید سعی کنیم با انحلال، واگذاری، کاهش عملیات، ادغام و سایر روش‌ها از چنین وضعیتی پرهیز نماییم.

استراتژی‌های ST (راهبردهای تنوع): در این نوع استراتژی تلاش می‌گردد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی برای جلوگیری از تأثیر منفی تهدیدات خارجی، ساز و کارهایی در پیش گرفته شود و یا تهدیدات را از بین برد.

اهم پیشنهادها با توجه به استراتژی‌های مهم جهت نقش و جایگاه ترویج کشاورزی در نظام برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری وزارت جهاد کشاورزی و نتایج ای پژوهش در جدول ۹ ارائه شده است.

جدول ۹- اولویت‌های پیشنهادی با توجه به استراتژی‌های مهم جهت نقش و جایگاه ترویج کشاورزی در نظام برنامه‌ریزی و

سیاست‌گذاری وزارت جهاد کشاورزی

۱. تقویت انسجام و هماهنگی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های نظام علم و فناوری بخش کشاورزی	فقدان آوری مؤثر در نظام علم و فناوری
۲. تقویت تعامل و جهت‌دهی پژوهش‌های کاربردی دانشگاه‌ها و سایر مراکز آموزش و پژوهشی مرتبط در راستای پاسخگویی به نیازهای بخش کشاورزی	
۳. حمایت از تحقیق و توسعه در شرکت‌های خصوصی و دانش‌بنیان	
۴. تلاش برای جلب مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در پژوهش‌های کاربردی	
۵. تعامل مؤثر با کلیه سازمان‌ها و نهادهای علمی کشاورزی به‌ویژه انجمن‌های علمی و غیره	
۶. حمایت از ایجاد کنسرسیوم‌های تحقیقاتی و سرمایه‌گذاری‌های مشترک تحقیقاتی بین تولیدکنندگان کشاورزی، دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی	
۱. استفاده حداکثری از ظرفیت دانشگاه‌ها و سایر مراکز آموزش و پژوهشی مرتبط	توسعه و تقویت پژوهش‌های کاربردی
۲. بهره‌مندی از ظرفیت‌های بین‌المللی و توسعه پژوهش‌های مشترک در سطح منطقه	
۳. حمایت از شرکت‌های خصوصی فعال در تحقیقات و زمینه‌سازی برای واگذاری بخشی از فعالیت‌ها و افزایش سهم بخش خصوصی در پژوهش‌های کاربردی	
۴. تقاضامحور نمودن پژوهش‌ها، نیازسنجی و تعیین اولویت‌های تحقیقاتی بر اساس برنامه‌های توسعه‌ای کشور و نیازهای حال و آینده بخش کشاورزی	
۵. تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و اهتمام ویژه در فروش و انتقال آن در سطح بهره‌برداران، ملی و بین‌المللی	
۶. بهره‌گیری از روش‌های نوین و افزایش مشارکت محققان در انتقال یافته‌های تحقیقاتی و ایجاد ارتباط دوسویه مؤثر	
۷. تقویت فعالیت‌های علمی مرتبط با تولید نهادهای وارداتی در راستای کاهش وابستگی و استقلال کشور	

ادامه جدول ۹

<p>۱. توانمندسازی بهره‌برداران بخش، زنان روستایی و عشایری (مشترک بین آموزش و ترویج)</p> <p>۲. توسعه فعالیت‌های ترویجی با بهره‌گیری حداکثری از ظرفیت‌های موجود دانشگاه‌ها، سازمان‌ها و بخش خصوصی و نهادهای بین‌المللی</p> <p>۳. افزایش تولید محتوی ترویجی از دانش فنی متناسب با نیاز بهره‌برداران بخش</p> <p>۴. خصوصی‌سازی و برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌ها با اولویت شرکت‌های خدمات فنی و مشاوره‌ای</p> <p>۵. تربیت کشاورزان آتی با تأکید بر ظرفیت بالقوه جوانان روستایی (مشترک بین آموزش و ترویج)</p> <p>۶. افزایش دانش و مهارت عاملین شبکه ترویج کشاورزی</p> <p>۷. توسعه روش‌ها و رسانه‌ها در انتقال دانش فنی، دانش بومی و یافته‌های تحقیقاتی</p> <p>۸. تقویت تعامل مروجان با پژوهشگران در احصاء و اولویت‌بندی نیازهای پژوهشی</p> <p>۹. افزایش نقش و مشارکت محققان، کارشناسان اجرایی و خبرگان در انتقال دانش فنی و یافته‌های تحقیقاتی</p> <p>۱۰. بهره‌گیری از ظرفیت تولیدکنندگان پیشرو، مددکاران، تسهیلگران، تشکل‌ها، تعاونی‌ها، اتحادیه‌ها، شوراها و ... برای افزایش ضریب پوشش فعالیت‌های ترویجی</p>	<p>۱. اصلاح و بازسازی نظام آموزش بهره‌برداران با تأکید بر آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت</p> <p>۲. تمرکز کامل بر دوره‌های آموزش مقطع دار موردنیاز بخش تا سطح کاردانی</p> <p>۳. تدوین محتوای آموزشی بر اساس نیازهای بخش در تعامل با محققان و مروجان</p> <p>۴. توسعه و تقویت مراکز آموزش تخصصی با تأکید بر آموزش کشاورزان پیشرو در سطح ملی و منطقه‌ای</p> <p>۵. بهره‌گیری از تجارب و ظرفیت کارآفرینان، تولیدکنندگان برتر، سازمان‌های تخصصی بین‌المللی، تشکل‌ها، شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای و بخش دولتی برای توسعه آموزش‌های مهارتی بهره‌برداران</p> <p>۶. تأکید بر تهیه پیوست‌های آموزشی، تحقیقاتی و ترویجی در پروژه‌های اجرایی</p> <p>۷. حمایت از توسعه آموزش متوسطه کشاورزی در تعامل با وزارت آموزش و پرورش به‌منظور جوان‌سازی نیروی انسانی بخش و با اولویت روستازادگان</p> <p>۸. ساماندهی و هدفمند نمودن ارتقا سطح علمی، دانش، مهارت و نگرش کارکنان، محققان و مدیران با اولویت نیروهای صف</p> <p>۹. بهره‌گیری از شیوه‌های نوین آموزش با رویکرد توانمندسازی</p> <p>۱۰. بازنگری و توسعه پودمان‌ها و استانداردهای آموزشی بر اساس نیازهای بخش</p> <p>۱۱. بازنگری و اصلاح در فرایند نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی</p>	<p>۱. کاهش نقش تصدی‌گری و افزایش نقش تولی‌گری سازمان از طریق مشارکت، برون‌سپاری و واگذاری وظایف</p> <p>۲. تعالی سازمانی با اصلاح ساختار و بازنگری تشکیلات در راستای چابک‌سازی</p> <p>۳. نظارت و ارزشیابی جامع برای ارزیابی مستمر و سنجش اثربخشی فعالیت‌ها و دستاوردها</p> <p>۴. بازنگری، اصلاح و ساماندهی فرآیندهای اساسی گردش کار با رویکرد تمرکززدایی، تقویت مشارکت جمعی و کاهش بوروکراسی</p> <p>۵. توسعه نظام جامع اطلاع‌رسانی، ساماندهی پایگاه‌های آماری و بانک‌های اطلاعاتی با بهره‌گیری از ابزارهای نوین فناوری اطلاعات</p>
---	--	---

با در نظر گرفتن پاسخ‌های کارشناسان و راهبردهای تدوین‌شده به‌منظور تدوین یک برنامه‌ریزی راهبردی سازگار با نیازهای رسیدن به نقش و جایگاه ترویج کشاورزی در نظام برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری وزارت جهاد کشاورزی از میان راهبردهای بیان‌شده، راهبرد تدافعی در اولویت اول برای اقدام قرار می‌گیرد، در اولویت دوم، راهبرد بازنگری قرار می‌گیرد. در اولویت سوم، راهبرد تنوع‌بخشی قرار دارد و سرانجام، در اولویت چهارم، راهبرد تهاجمی قرار می‌گیرد. چهار محور اساسی در دستور کار برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران قرار گیرد

- ۱- نقش‌آفرینی مؤثر در استقرار نظام نوآوری بخش کشاورزی
- ۲- تولید دانش کاربردی و فناوری مورد نیاز حال و آینده بخش کشاورزی در راستای دستیابی به کشاورزی دانش‌بنیان
- ۳- آموزش، ترویج و انتقال یافته‌ها در سطح بهره‌برداران
- ۴- ارتقا دانش، مهارت، نوآوری و کارآفرینی نیروی انسانی بخش و حمایت از نخبگان و کارآفرینان و تولیدکنندگان برتر

## سیاسگزاری

بدین وسیله از کلیه مدیران و کارشناسان معاونت‌ها سازمان‌های تابعه وزارت جهاد کشاورزی به‌ویژه مدیران همکاران آموزش ترویج کشاورزی که در کارگاه‌های مشورتی و فرآیند انجام این پژوهش با گروه تحقیق همکاری نمودند، تقدیر و تشکر می‌شود.

## منابع

- حسینی، س.م.، و اسکندری، ف. (۱۳۸۷). سازوکارهای ارتباطی موجود میان تحقیق و ترویج کشاورزی از دیدگاه کارشناسان. *مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، جلد ۴، شماره ۲، صص ۱۱-۱.
- رضائی مقدم، ک.، و فاطمی، م. (۱۳۹۸). راهبردهای بهبود نظام نوین ترویج کشاورزی ایران. *مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، جلد ۱۵، شماره ۲، صص ۲۵۱-۲۲۳.
- رعنائی کردشولی، ح.، و مرتضوی، م. (۱۳۹۵). *اصلاحات ساختاری در نظام ترویج کشاورزی ایران*. تهران: نشر آموزش کشاورزی، چاپ اول.
- سوری، س.، صدیقی، ح.، و پزشکی‌راد، غ. (۱۳۹۱). شناسایی مشکلات و محدودیت‌های فعالیت‌های نظام ترویج کشاورزی از دیدگاه کارشناسان ترویج کشاورزی (مطالعه موردی حوزه ستادی وزارت کشاورزی و مرکز استان قم). *مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، دوره ۴۳، شماره ۲، صص ۲۵۲-۲۴۱.
- عبدالهی، م. (۱۳۸۰). ترویج کشاورزی و عملکرد آن در ایران، تحلیل عملکرد ترویج و جایگاه و نقش آن در توسعه کشاورزی؛ وزارت جهاد کشاورزی، سازمان تحقیقات آموزش و ترویج کشاورزی، معاونت ترویج، صص ۲۲۱-۲۱۹.
- علیزاده، ن.، علیپور، ح.، نیکویی، ع.، حاجی میررحیمی، س. د.، بخشی جهرمی، ا.، و حسن‌پور، ب. (۱۳۹۷). شناسایی چالش‌ها و الزامات ترویج کشاورزی و آسیب‌شناسی وضع موجود نظام نوین ترویج کشاورزی ایران، علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، جلد ۱۴، شماره ۲، صص ۳۵-۲۱.
- کاکه آذر، ر.، و توسل، ن. (۱۳۹۹). اولویت‌بندی چالش‌ها و عوامل موثر بر بهبود نظام نوین ترویج کشاورزی در شهرستان کرمانشاه، هشتمین کنگره ملی علوم ترویج و آموزش کشاورزی، منابع طبیعی و محیط‌زیست پایدار، تهران، ۶ تا ۸ آبان، صص ۲۴۳-۲۳۳.
- میرزایی، ر.، صدیقی، ح.، و فلسفی، پ. (۱۳۸۶). ارزیابی نظام ترویج کشاورزی ایران. *مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، جلد ۳، شماره ۲، صص ۶۷-۵۷.
- وزارت جهاد کشاورزی. (۱۳۹۳). گزارش وضعیت ترویج کشاورزی ایران ارائه شده در کشور فیلیپین، (منتشر نشده)، معاونت ترویج کشاورزی، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی. تهران.
- Action, T. (2011). The role of planning in the implementation of agricultural extension programs case study west Africa. *Agriculture and Human Values*, 9(4), 58-63.
- Annette, T.(2014). Programs to promote the role of policies to reduce poverty in rural areas. *Journal of Political Economy*. 102(1), 218-225.
- Birgitte, R. (2013). Evaluation of agricultural extension approach to the development of a global standard farm operations. *Journal of Organic Systems*, 5(1), 25-35
- Bours, H. (2012). Evaluation of publicly funded agricultural extension system in Somalia. *Rural Sociology*, 67(1), 114-131
- Campi, M. (2009). Evaluation of agricultural extension programs in Maldives, University of Wisconsin-Extension. Available at: <<http://WWW.uwex.edu/ces/pdande/evaluate.htm>>.
- Dahlgren, U. (2011). The promotion of agricultural development in Mexico. *Annual Research and Review in Biology*, 4(5), 778-789
- Diaz, G. (2009). Policy analysis for sustainable agricultural productivity growth. Available at: <<http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodel.htm>>.

- Fowode, S. (2010). Evaluation of programs to promote agriculture and rural development. *Journal of Political Economy*, 80(2), 223-255
- Himire, K. (2014). Assessment of progress in improving the situation of farmers in India. *Agriculture and Human Values*, 12(6), 62-74.
- Jeff Coutts, H. (2015). Evaluation models promote collaborative programs in agriculture. Agricultural Research and Extension Network paper No. 57, London. Available At: <<https://www.couttsjr.com>>.
- Kassa, L. (2015). Evaluation executive agricultural extension program for sustainable agricultural development. *Journal of agriculture rural development*, 1, 28-30.
- Maaif, A. (2010). Global perspective of sustainable development approach to agricultural requirements. *Review of Agricultural Economics*, 23(2), 386-403.
- Matikanya, P. (2012). Evaluate the efficiency of agricultural extension. *Rural Sociology*, 55, 590-616
- Melinda, Z. (2013). Assessment of national agricultural programs in order to promote globalization. *Rural Sociology*, 57, 620-619
- Mdoe, P. (2014). Assessment of progress in agriculture, international labour office. *Opin. Environ. Sustain.* (pp.9-10). Available At: <<https://www.nature.com>>.
- Queensland, N. (2015). Impact assessment and advocacy programs in southwest Asia. *Annual Research and Review in Biology*, 6(7), 546-554
- Rajalahti, P. (2015). Monitoring and evaluation of agricultural research in order to access development indicators. Agrarian Research and Training Institute. Lc call No; HD1486.S83, P 38. Available At: <<https://www.fao.org>>.
- Sandrine, N. (2013). Evaluation of programs to promote an increase in agricultural information to farmers in Ethiopia. *American Journal of Agricultural Economics*, 66(3), 312-320.
- Swanson, K. (2008) .An overview of the history of agricultural extension services in Pakistan. Department of Agriculture & Extension Education. <<https://www.econstor.eu> >
- Toowoomba, A. (2011). The reasons for promoting agricultural development program evaluation. *Ecological Economics*, 65, 145-154.

**Article Type: Research Article**

## **Investigating the Role of Agricultural Extension in the Planning and Policy-Making System of Ministry of Agricultural Jihad**

**M. Khodavardian<sup>1\*</sup>, P. Falsafi<sup>2</sup>, S. Rahmani<sup>3</sup>, S. Jangchi Kashani<sup>4</sup>**

(Received: May 21. 2020; Accepted: Sep 20. 2020)

### **Abstract**

The general purpose of this study was to investigate the role and position of agricultural extension in the planning and policy-making system of the Ministry of Agricultural Jihad in order to achieve an innovative and responsive extension system. Existence of such systems is imperative to improve the production efficiency at operational, peripheral, and policy levels. In this regard, the role of agricultural extension in achieving the macro goals of the Ministry of Agricultural Jihad and designing its policies and strategies has been addressed through this research endeavor. This research is a qualitative study and has been done by qualitative sampling, validation, and data collection/analysis methods. The statistical population consisted of managers and practitioners involved in the planning system of the Ministry of Agricultural Jihad in the executive deputies and Organization for Research, Education and Extension of Agriculture. The selection of samples was carried out using purposeful and non-random sampling approach. In addition, the techniques including interviews, focus group discussions, and documentation were employed to collect the required data. CoefficientS of variation and participatory analysis workshop, brainstorming, analysis method (SWOT) were used for data analysis purpose. Defensive, review, diversification, and offensive strategies respectively ranked first, second, third, and fourth in terms of priority for agricultural extension planning and policy-making. Finally, four basic axes were proposed for role-playing in the scientific and technological system, developing and improving applied research, promoting extensional practices, revising and reorganizing education, accelerating and modifying the structure, and strengthen the dimensions that can be used by policy-makers and decision-makers.

**Keywords:** Planning and policy making system, Agricultural extension, Ministry of Agricultural Jihad.

---

<sup>1</sup> Assistant Professor of Agricultural Education and Extension Institute, Agricultural Research, Education and Extension Organization, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> Assistant Professor of Agricultural Education and Extension Institute, Agricultural Research, Education and Extension Organization, Tehran, Iran.

<sup>3</sup> Assistant Professor of Research, Agricultural Research, Education and Extension Organization, Tehran, Iran.

<sup>4</sup> Ph.D. Student in Agricultural Development, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.

\* Corresponding Author, Email: khoda\_620@yahoo.com