

## مدیریت تحول سازمانی و رویکردهای ترویج کشاورزی

منصور شاه‌ولی\* - دانشیار ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز  
مصطفی احمدوند - دانشجوی دکترای ترویج کشاورزی دانشکده کشاورزی، دانشگاه شیراز

### چکیده

بطور کلی همه چیز در حال تغییر است و این تغییرات در اشکال مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فنی به ناچار بر سازمان‌های مختلف از جمله سازمان ترویج تأثیر گذارده است و بر آن فشار وارد می‌آورد تا متحول گردد. علاوه بر آن، مزرعه‌داری و کشاورزی در روستاها با تغییرات شتابانی روبرو است، که به نوبه خود بر ترویج کشاورزی اثر می‌گذارد زیرا ترویج با جمعیت متنوع و نامتجانس تری روبرو خواهد بود. بنابراین، ترویج کشاورزی روندهای متنوعی را در دنیای متحول در پیش خواهد گرفت. هدف از این نوشته ترسیم روندهای ترویج کشاورزی و تبیین و تدوین آنها با کمک نظریه مدیریت تحول سازمانی است. به منظور ترسیم روندهای مذکور ارکان اساسی ترویج مورد توجه قرار گرفته است که عبارتند از: اهداف، سازماندهی، روش‌ها، گروه‌های ارباب رجوع و تمهیدات ترویج کشاورزی. لذا در آینده هر یک از ارکان پنج‌گانه مذکور تحولاتی را تجربه خواهند کرد. برای پایداری و پویایی مدیریت ترویج کشاورزی برای رویارویی با روندهای تغییر کشور لازم است مدیریت تحول سازمان ترویج با تأکید بر توسعه سازمانی تدوین و طراحی گردد تا بتواند همگام با تحولات عناصر و نظام ترویج، موجبات پیشرفت سازمان ترویج کشاورزی را فراهم نماید. از طرفی، مدیریت تحول شامل استراتژی‌های گوناگون سازمانی، فناوری، وظیفه‌ای و رفتاری است که به طور عمده، سازماندهی ترویج در استراتژی ساختاری، اهداف، روش‌ها و گروه‌های هدف در استراتژی رفتاری و تمهیدات ترویج در استراتژی تکنولوژیکی مدیریت تحول تبلور می‌یابد. برای تحقق هر یک از استراتژی‌های مورد نظر راهکارهایی در نظر گرفته شده که به طور مبسوط ارائه شده است. این مقاله فرصتی را برای مدیران سازمان ترویج فراهم می‌آورد تا سازمان را برای مواجهه با تغییرات مهیا سازند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت تحول، سازمان، ترویج کشاورزی، روندهای تغییر، پویایی مدیریت ترویج

\* Email : shahvali @ shiraz u .ac.ir

## مقدمه

تکنولوژی، علم، کشاورزی، دولت‌ها و به طور کلی همه چیز در حال تغییر است. این تغییرات در اشکال مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فنی به ناچار بر مؤسسات ترویجی نیز تأثیر گذاشته و بر آنها فشار وارد می‌آورند تا متحول گردند (Rivera, 1997). علاوه بر آن، مزرعه‌داری و کشاورزی در روستاها نیز دچار تغییرات شتابانی گردیده‌اند، که این نیز به نوبه خود بر ترویج کشاورزی تأثیر می‌گذارد زیرا که ترویج با جمعیت متنوع و نامتجانس تری روبرو است. همزمان که به سوی آینده حرکت می‌کنیم، مزارع، روستائیان و مروجان نیز باید برای رشد و ترقی و بقاء در فرایند کار، تلاش بیشتری را از خود نشان دهند. کشوری که بتواند سریع تر و مؤثرتر تولیدکنندگان را به فناوری‌های کم‌هزینه و مهارت‌های مفید مجهز سازد، بیشتر به طرف موفقیت و پیروزی گام برمی‌دارد. بدین منظور، عواملی نظیر وجود ارتباطات مناسب، مؤثر بودن هزینه‌ها و کارایی بیشتر، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی ترویج کشاورزی به شکل استراتژیک اهمیت پیدا می‌کنند. برای کسب چنین موقعیتی، مدل‌های پیشین ترویج به دلیل یک طرفه بودن و تمرکزگرایی شدید باید کنار گذاشته شوند، همچنین نظام‌ها و رهیافت‌هایی نظیر نظام آموزش و دیدار که سعی در افزایش تولید دارند، از لحاظ مفید بودن و کارایی در حال حاضر چندان موفق نمی‌باشند و لذا به تعمق در معضلات پیش روی ترویج در قالبی سیستماتیک نیاز بیشتری می‌باشد (شاه‌ولی و یوسفی‌نژاد، ۱۳۷۹).

پرسش‌هایی که در اینجا مطرح می‌شود این است که ترویج باید چگونه باشد؟ چه فعالیتی را باید سرلوحه کار خود قرار دهد؟ و چگونه باید عمل نماید؟

مقاله حاضر به هدف پاسخگویی به این پرسش‌ها و تبیین نظام ترویج کشاورزی کشور با توجه به نظریه مدیریت تحول سازمانی که یکی از شیوه‌های نوین مدیریتی در جهان امروز است، نگارش شده است.

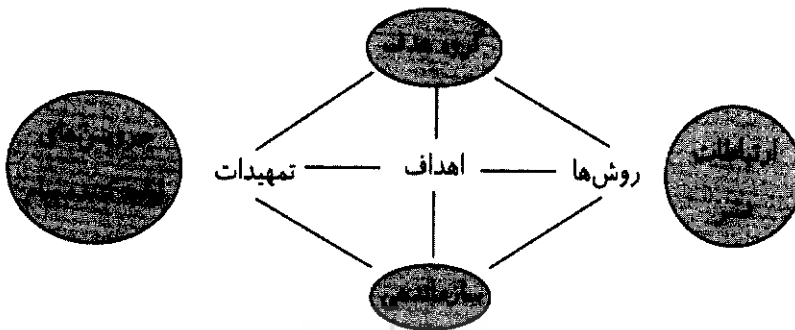
این مقاله در سه بخش تدوین شده است که؛ در بخش نخست روندهای ترویج در قرن بیست و یکم ترسیم شده‌اند، در بخش دوم، نظریه مدیریت توسعه سازمانی تشریح شده است و در بخش سوم نحوه بکارگیری نظریه مدیریت تحول سازمانی برای تحقق روندهای ترسیم شده ترویج در بخش اول مورد توجه قرار خواهد گرفت. برای ترسیم روندهای ترویج کشاورزی از سه افق: نگاه عمیق به درون سازمان، نگاهی وسیع به اطراف سازمان و نگاهی طولانی به آینده استفاده شده است. برای این منظور، در بدو امر شناسایی عناصر و ارکان اصلی ترویج ضروری می‌نماید، چرا که شناخت کامل ارکان ترویج به ترسیم روندهای آتی ترویج و در نتیجه تبیین موقعیت‌های متحول آن مفید خواهد بود. لذا، ابتدا ارکان اصلی ترویج و آموزش کشاورزی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

## ارکان اصلی نظام ترویج کشاورزی

مطالعات گسترده نظام‌های ترویجی نشان داده است، در هر نظام ترویج کشاورزی ارکانی

اساسی وجود دارند که شکل زیر فرایند و روابط بین آنها را به شکل سیستماتیک نشان می دهد (Rolling, 1982)

### مدل ۱ - ارکان اصلی نظام ترویج کشاورزی



(منبع: Rolling, 1982)

### اهداف ترویج کشاورزی

ترویج چه اهدافی را باید در پیش بگیرد تا بتواند در پویایی توسعه کشاورزی مؤثر باشد؟ مطالعات گسترده ترویجی نشان می دهد، افزایش تولیدات کشاورزی در کشورهای توسعه یافته، به عنوان اساسی ترین هدف سازمان های ترویج انتخاب شده است. پس از جنگ جهانی دوم نیز ایجاد سازمان های ترویج کشاورزی در کشورهای در حال توسعه در قالب الگوی سنتی ترویج گسترش یافت، «انتقال دانش و فناوری جهت افزایش تولید محصولات کشاورزی» هدف این گونه سازمان های ترویجی قرار گرفت. با وجود اینکه اهداف ترویج به مرور با جزئیات و دقت بیشتری بیان شد، اما تا زمانی که انگاره تعادل دیدگاه غالب توسعه را تشکیل می داد، در اهداف ترویج نیز تغییر بنیادینی انجام نگرفت (کرمی و کلانتری، ۱۳۷۵).

### گروه های هدف ترویج کشاورزی

انتظار می رود که سازمان های ترویج کشاورزی در کشورهای جهان سوم نیازهای تمام گروه های کشاورزی را برآورده کنند. علاوه بر آن، نیاز به فراهم آوردن یک پایگاه وسیع و محکم برای توسعه کشاورزی در بسیاری از کشورهای جهان سوم مستلزم تخصیص مجدد منابع ترویج و گسترش طیف برنامه های آموزشی می باشد به طوری که بتواند به طور عادلانه فناوری مناسب و مهارت های فنی و مدیریتی لازم را به تمام کشاورزان از هر گروه برساند (زمانی پور، ۱۳۷۹). در همین رابطه، ترویج بایک مشکل دیرینه روبه روست و آن، خدمت رسانی

به توده وسیعی از مخاطبین ناهمگون است. کشاورزان مخاطب ترویج، عملکرد متفاوتی دارند و گروه‌های دیرپذیران، زودپذیران، نوآوران، ورهبران را شامل می‌شود. این تلاش‌های توسعه کشاورزی انجام شده غالباً به افزایش اختلاف بین این گروه‌ها دامن می‌زند. اگر هدف، تولید مواد غذایی برای کشور یا صادرات باشد، این راهبرد مشکلی ایجاد نمی‌کند. اما اگر سایر اهداف نظیر افزایش درآمد برای گروهی از تولیدکنندگان کشاورزی باشد، در این صورت استراتژی سنتی ترویج یعنی انتقال دانش و فن‌آوری کفایت نمی‌کند، زیرا بیشتر مدیران و مروجین ترویج بر اساس نظریه رسانش نوآوری تربیت شده‌اند و عقیده دارند که کشاورزان بزرگ برای پیام‌های ترویجی مناسب‌تر می‌باشند. امروزه، تلاش برای تحقق این استراتژی بی‌معناست. در عمل نوآوری‌ها در بین گروهی از افراد نشر می‌یابد که در دسترسی به امکانات شبیه هم باشند. بحث راجع به گروه‌های هدف بدون توجه به نیازهای مختلف آنها در راستای توسعه کشاورزی ناکافی است (Roling, 1982).

### تمهیدات ترویج کشاورزی

تمهیدات شامل اطلاعات، کالا و خدمات می‌باشد. غالباً ترویج به ارائه مشاوره، توصیه‌ها و آموزش محدود می‌شود. به عبارت دیگر، در ارتباطات ترویجی توزیع کالا و خدمات به دیگر ادارات و به شرکت‌های تجاری واگذار شده است.

### روش‌های ترویجی در ترویج کشاورزی

واحد ارتباطات ترویج می‌بایست در تهیه و تولید وسایل کمک آموزشی، انتشارات ترویج و سایر مواد ارتباط جمعی کمک کند که به نوبه خود این وسایل در افزایش تأثیر کارایی مروجان در امر آموزش بسیار مفید و مؤثر است. توسعه دادن و تقویت کردن واحدهای ارتباط جمعی ترویج در سطوح ملی و استانی باید به عنوان جزء اصلی سیستم ترویج کشاورزی مورد توجه و عنایت خاص قرار گیرد.

### سازماندهی ترویج کشاورزی

خط‌مشی مناسب ترویج باید پاسخگوی تمام گروه‌های کشاورزی بوده و تمام سازمان‌های خصوصی و عمومی و مؤسسات غیردولتی را در جهت نیل به اهداف توسعه کشاورزی ملی تشویق و ترغیب نماید. با دنبال کردن یک خط‌مشی مناسب و همه‌جانبه، کشورها می‌توانند انتظار داشته باشند که سیستم ترویج با افزایش بهره‌وری کشاورزی و بالا بردن سطح درآمد کشاورزان و اصلاح کیفیت زندگی اکثریت خانواده‌های کشاورز روستایی کمک کند و به هدف رشد عمومی همراه با برابری برسد. به علاوه، دنبال کردن چنین خط‌مشی‌هایی باید البته با سیانت و نگهداری منابع طبیعی به منظور ایجاد توسعه پایدار کشاورزی و تقویت امنیت غذایی نیز کمک کند. لذا سازمان ترویج نیازمند توجه به موارد ذیل است:

- ۱- قادر به شناسایی گروه‌های هدف همگن مناسب باشد.
- ۲- قادر به ارزیابی درست نیازمندی‌ها و ظرفیت‌های گروه هدف باشد.
- ۳- اجازه مشارکت و یا کنترل به گروه‌های هدف محلی دهد.
- ۴- قادر به کمک به گروه‌های هدف برای توسعه سازمانی اجتماعات محلی باشد.
- ۵- قادر به اتخاذ تصمیم سریع تحت شرایط عدم وجود دستورات هماهنگ در مورد عناصر نظام کاربرد دانش کشاورزی باشد.
- ۶- به منبعی از ظرفیت‌های مناسب حل مسأله دسترسی داشته باشد تا بتواند بر انواع مختلفی از مشکلات بزرگ فائق آید.
- ۷- قادر به رسیدگی گروه‌های هدف فراموش شده (مانند زنان روستایی) باشد.

#### قسمت نخست: ترسیم روندهای ترویج کشاورزی در قرن بیست و یکم

به منظور ترسیم روندهای ترویج کشاورزی در آینده می‌بایست سه کار صورت بگیرد؛ الف) نگاهی عمیق به درون ترویج کشاورزی در داخل کشور ب) نگاهی گسترده به اطراف و پیرامون ترویج در کشور و جهان و ج) نگاهی طولانی به آینده که تلفیقی از نگاه درون و برون سازمان است. در ذیل موارد مذکور به طور مبسوط آورده شده است.

#### الف) نگاهی جستجوگر به درون

در ترسیم آینده‌نگری در ترویج و آموزش کشاورزی می‌بایست نگاهی جستجوگر به درون سازمان ترویج داشته باشیم. در نگاهی جستجوگر به درون سازمان مروری بر ساختار و وضعیت قانونی، روش‌های ترویجی، گروه‌های ارباب رجوع و دارایی سازمان، شامل منابع انسانی، امکانات و تجهیزات، فضا و سرمایه می‌باشد.

#### اهداف ترویج کشور

برای دستیابی به اهداف توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور وجود عامل عدیده‌ای ضروری به نظر می‌رسد که اساتید و صاحب‌نظران، نیل به کشاورزی پیشرفته و پایدار را در کشورمان محور توسعه تشخیص داده‌اند و لازمه رسیدن به این مهم در وهله نخست ارتقاء سطح آگاهی و تفکر فعالان بخش کشاورزی با تکیه بر یافته‌های جدید و استفاده از روش‌های مؤثر و متنوع آموزشی است. در این راستا ترویج به عنوان فرآیندی آموزشی ارتباطی و عامل بسط و گسترش نوآوری‌ها و دستاوردهای جدید علمی جایگاه ویژه و ارزنده‌ای را دارا می‌باشد. از آنجایی که توسعه منابع انسانی بدون دخالت و مشارکت مردمی امری ناممکن و محال به نظر می‌رسد حوزه ترویج و نظام بهره‌برداری نیز به نوبه خود و همسو با سیاست‌ها و اهداف وزارتی (حفظ منابع طبیعی و توسعه کشاورزی پایدار، خودکفایی در زمینه محصولات کشاورزی، افزایش بهره‌وری و ...) حرکت می‌کند.

#### گروه هدف ترویج کشاورزی کشور

در طی سالیان متمادی گروه هدف ترویج کشاورزی متنوع و متغیر بوده است که از کشاورزان

پیشرو تا گروه‌های همگن از کشاورزان این طیف گسترده می‌باشند. علاوه بر موارد مذکور در اینجا به دو مقوله؛ تخصیص وقت به گروه‌های مختلف ارباب رجوع و توجه به مقوله جنس پرداخته می‌شود.

### تخصیص وقت به گروه‌های مختلف ارباب رجوع

بعضی اوقات سیستم‌های ترویج کشاورزی مورد انتقاد قرار می‌گیرند، به علت اینکه تمرکز اصلی کار خود را برای برآوردن نیازهای کشاورزان تجاری که منابع زیادی هم در اختیار دارند، قرار می‌دهند و این کار به قیمت نادیده گرفتن نیازهای تعداد کثیری از کشاورزان معیشتی با منابع ضعیف تمام می‌شود. کشاورزان معیشتی، زنان و کشاورزان جوان و تولیدکنندگان فاقد زمین کمتر از ۳۴ درصد تمام منابع ترویجی را دریافت می‌کنند لذا ترویج باید به فراموش شدگان نیز توجه نماید (Roling, 1982).

### توجه به زنان در برنامه‌های ترویجی

بخش ترویج کشور همچنین باید تلاش نماید تا زمینه لازم را برای برنامه‌ریزی، گسترش، سازماندهی و هماهنگی فعالیت‌های جهاد کشاورزی در خصوص زنان تولیدکننده و بهره‌بردار روستایی فراهم آورد که اعم وظایف آن شامل:

۱- ارتقاء منزلت اجتماعی زنان روستایی و تبیین جایگاه آنان در خانواده و جامعه؛  
 ۲- توانمندساختن زنان روستایی جهت بالا بردن سطح زندگی خانوار، کاهش فقر و رفع محرومیت از آنان؛

۳- مشارکت دادن زنان روستایی در مسایل اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی؛  
 ۴- ارتقاء سطح بینش و دانش زنان روستایی و آگاه‌تر ساختن آنان در زمینه مسایل فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی؛

۵- تغییر نگرش مردم نسبت به جایگاه زنان روستایی در توسعه کشور.  
**سازماندهی ترویج کشاورزی کشور**

بعد سازماندهی ترویج کشاورزی یکی از گسترده‌ترین ابعاد ترویج است که موارد مختلف و متنوعی را دربرمی‌گیرد. از مهم‌ترین زمینه‌های بعد سازمانی می‌توان به وضعیت قانونی ترویج کشاورزی کشور، مشارکت کشاورزان در برنامه‌های ترویجی و منابع انسانی در ترویج و آموزش کشاورزی کشور اشاره کرد.

### وضعیت قانونی ترویج کشاورزی کشور

ترویج کشاورزی در کشور، وابسته به وزارتخانه جهاد کشاورزی می‌باشد. بسیاری از سازمان‌های ترویج کشاورزی تعداد زیادی از کارکنان حرفه‌ای ترویج یا کارکنان فنی را در اختیار ندارند و انتقال تکنولوژی تنها یکی از اهداف عمده است و هدف‌هایی نظیر عرضه نهاده‌های کشاورزی، اعتبارات و خدمات بازاریابی را نیز در دستور کار خود دارد. رهیافت ترویج که در کشور امروزه انجام می‌گیرد، رهیافت متعارف ترویج می‌باشد (زمانی پور، ۱۳۷۳).

### مشارکت کشاورزان در برنامه‌های ترویجی

شرکت ارباب رجوع در برنامه‌ریزی و توسعه فعالیت‌های ترویجی در اغلب سازمان‌های ترویج یک کار معمول و متداول نیست. به طور کلی، فقط ۴۰ درصد سازمان‌های ترویج در سطح جهان شرکت رسمی ارباب رجوع را در فرایند برنامه‌ریزی خود دارند و بعضی از همین تعداد هم به صورت منظم در فرایند برنامه‌ریزی در تمام سطوح اداری شرکت نمی‌کنند. نظام ترویج کشور ما وضعیت اداری از بالا به پایین دارد و نیازمند بازخورد منظم تر ارباب رجوع خود بوده تا بتواند پیوسته برنامه‌های خود را در رابطه با نیازهای اکثریت گروه‌های کشاورز و خانواده‌های روستایی کشور خود نگهدارد. این ارگان باید به جلب مشارکت روستاییان و نیروهای داوطلب بسیجی پرداخته و با انجام فعالیت‌هایی که در ذیل می‌آید در جهت انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله از طریق دفتر برنامه‌ریزی و توسعه تشکل‌های بخش کشاورزی (یکی از دفاتر معاونت ترویج و نظام بهره‌برداری) گام بردارد که اهم وظایف این بخش به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- زمینه‌یابی، مطالعه، شناسایی و معرفی الگوهای سنتی و جدید مشارکتی؛
- ۲- توسعه شیوه‌های مشارکت مردمی موفق در سطح کشور؛
- ۳- انجام فعالیت‌ها و طرح‌های مشارکت‌پذیر در حوزه وظایف و عملکرد وزارتخانه؛
- ۴- تلاش در جهت گسترش عمران اجتماعی و استفاده از نیرو و توان مردم در اجرای طرح‌ها؛
- ۵- اجرای طرح بسیج سازندگی به منظور پر کردن اوقات فراغت جوانان و نوجوانان در زمینه‌های مختلف اعم از منابع طبیعی، آبخیزداری، امور دام، زراعت، باغبانی، دامپزشکی، ترویج، صنایع روستایی، آب و خاک؛
- ۶- زمینه‌یابی، تشکل و حمایت از گروه‌های سازندگی و نیروهای داوطلب مردمی و رهبران محلی؛
- ۷- زمینه‌یابی، تشکیل و حمایت از تعاونی‌های روستایی در زمینه‌های مختلف اعم از امور دام، منابع طبیعی، جنگلداری، صنایع تولیدی روستایی و ...

#### منابع انسانی برای ترویج

بدون وجود کارکنان تعلیم یافته و به تعداد کافی، ترویج محدودیت جدی در توانایی خود برای برنامه‌ریزی و اجرای مؤثر برنامه‌های آموزشی و فعالیت‌های مربوط به انتقال تکنولوژی خواهد داشت. اغلب مروجان در کشورهای در حال توسعه (۴۰ درصد) دارای تحصیلات زیر دیپلم می‌باشند و کشور ما نیز از این امر مستثنی نیست و بسیاری از مروجان کشاورزی کشور تحصیلات دانشگاهی ندارند و فاقد مهارت‌های حرفه‌ای لازم می‌باشند. لذا ترویج و نظام بهره‌برداری در راستای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز خود باید به شرح زیر عمل نماید:

- ۱- جذب و بکارگیری فارغ‌التحصیلان دانشگاهی (مشمول) در رشته‌های کشاورزی، دامی، جنگل و مرتع به عنوان سرباز سازندگی پس از گذراندن آموزش‌های نظامی، تخصصی و توجیهی و اعزام آنان به مراکز ترویج و خدمات جهاد کشاورزی در دهستان‌ها؛



- ۲- شناسایی، تربیت و انتخاب کشاورزان و دامداران پیشرو به عنوان مددکاران ترویج در روستاهای حوزه مراکز ترویجی دهستان‌ها؛
- ۳- تشخیص نیازهای آموزشی ضمن خدمت و اعلام نیاز و پی‌گیری برگزاری دوره‌های آموزشی و تخصصی و عمومی کارکنان؛
- ۴- تهیه و توزیع کتاب و نشریات و مجلات تخصصی و ارسال به مراکز ترویجی و کارشناسان.

### روش‌های ترویجی در ترویج کشاورزی کشور

یکی از مسائلی که پیوسته مورد توجه برنامه‌ریزان ترویج می‌باشد، عبارت از چگونگی ترکیب وقت و فعالیت‌هایی است که باید به اجرای روش‌های آموزش فردی، گروهی و انبوهی ترویجی اختصاص یابد. روش آموزش انبوهی می‌تواند به منظور آگاه کردن کشاورزان از تکنولوژی جدید و همچنین ارتباط سریع و کارآمد برای رسانیدن نوع خاصی از اطلاعات به کشاورزان مورد استفاده قرار گیرد. روش‌های گروهی وسیله مؤثری برای آموزش کشاورزان درباره تکنولوژی‌های ویژه و فعالیت‌های مدیریتی می‌باشد. آموزش انفرادی و ارائه کمک و توسعه به کشاورزان در خلال ملاقات‌های فردی گاهی اوقات برای آزمون تکنیک‌های جدید و یا عملیات ویژه در فرایند پذیرش ضروری به نظر می‌رسد (زمانی پور، ۱۳۷۹). تفکرات ذیل باید بر نحوه انتقال پیام و ارتباطات در ترویج و نظام‌های بهره‌برداری حاکم شود:

- ۱- پذیرندگان اولیه می‌توانند به عنوان الگو برای سایر کشاورزان که تحت شرایط مشابه عمل می‌کنند، مورد استفاده قرار گیرند و این کار یا از طریق انتشار طبیعی ایده‌ها و تکنولوژی در میان کشاورزان و یا از راه فعالیت‌های گروهی ترویج به انجام می‌رسد؛
- ۲- اتکاء به ایده انتشار طبیعی تکنولوژی از کشاورزان تجاری به کشاورزان معیشتی با منابع محدود می‌تواند تأثیر کمی بر مشکلات وسیع انسانی و توسعه روستایی که فراروی کشورهای در حال توسعه است، داشته باشد؛
- ۳- متناسب با شرایط و امکانات موجود می‌بایست برنامه‌ها و روش‌های ترویجی و مشارکتی متنوعی را مورد استفاده قرار داد که آموزش‌های بلندمدت فنی حرفه‌ای، دوره‌های ترویجی کوتاه‌مدت، بازدیدهای آموزشی، مطالعات ترویجی، چاپ نشریات و فصلنامه‌های آموزشی ترویجی، تشکیل گروه‌های سازندگی و سازماندهی نیروهای مردمی، بسیج جوانان در سازندگی، احداث مزارع و باغات نمایشی و تحقیقی ترویجی و تشکیل و تجهیز تعاونی‌های تولید روستایی و نظارت بر فعالیت آنها از مهم‌ترین این روش‌ها می‌باشد؛
- ۴- اتخاذ شیوه‌های مناسب ترویجی به منظور اصلاح بینش و افزایش توانایی‌های بهره‌برداران ضروری است.

### بعد تمهیدات در کشاورزی کشور

در بعد تمهیدات ترویج کشاورزی نیز فعالیت‌های گسترده‌ای در حال حاضر در ترویج کشاورزی کشور صورت می‌پذیرد و ترویج کشاورزی در کشور مأموریت دارد تا نسبت به



برنامه ریزی برای تولید مواد آموزشی و رسانه‌ای اقدامات لازم را به عمل آورد. برای این منظور برگزاری سالانه جشنواره روستا از سوی این موسسه اجرا می‌شود که وظایف آن عبارتند از: تهیه فصلنامه‌های ترویجی و آموزشی، تهیه فیلم‌های آموزشی اعم از تصویربرداری، مونتاژ، صداگذاری و میکس، برگزاری جشنواره‌های روستایی و استانی، تهیه عکس‌های آموزشی و ترویجی و اسلاید، تهیه پوستره‌های آموزشی و ترویجی، تشکیل گروه‌های نمایشی، تهیه برنامه‌های رادیویی، تهیه فیلم‌های تلویزیونی آموزشی ترویجی و اجرای مدرسه رادیویی در یک جمع‌بندی از نگاهی به درون می‌توان مهم ویژگی‌های عناصر اساسی ترویج کشاورزی کشور را در جدول (۱) خلاصه نمود.

### جدول ۱ - ارکان ترویج کشاورزی و وضعیت آنها در کشور

وضعیت در نگاه چشم‌انداز به درون	عناصر اصلی ترویج کشاورزی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- افزایش سطح درک و فهم و توان مردم به منظور تعمق و تفکر نسبت به مسایل خویش و یافتن راهکارهای اساسی جهت حل این مسایل همیشه مطرح بوده است.</li> <li>- حفظ منابع طبیعی</li> <li>- توسعه کشاورزی پایدار</li> <li>- خودکفایی در زمینه محصولات کشاورزی</li> <li>- افزایش بهره‌وری در فعالیت‌های کشاورزی</li> </ul>	<b>بعد اهداف ترویج کشاورزی</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجه به کشاورزان پیشرو و بزرگ مالک</li> <li>- توجه پراکنده به کشاورزان معیشتی</li> <li>- توجه محدود و پراکنده به زنان و جوانان روستایی</li> </ul>	<b>بعد گروه هدف ترویج کشاورزی</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشکیلات در حد معاونت ترویج در وزارت جهاد کشاورزی</li> <li>- سازماندهی متمرکز و از بالا به پایین</li> <li>- استفاده محدود از مشارکت کشاورزان و بهره‌برداران در برنامه‌های ترویجی</li> <li>- جلب پراکنده مشارکت روستاییان و نیروهای داوطلب بسیجی در برنامه‌های ترویجی</li> </ul>	<b>بعد سازماندهی ترویج کشاورزی</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأکید زیاد به آموزش یک طرفه</li> <li>- یک سویه بودن فرآیند ارتباطی و اطلاعاتی ترویج</li> <li>- استفاده از روش‌های سنتی آموزشی (سخنرانی، بازدید و ...)</li> <li>- اتکاء به ایده انتشار طبیعی تکنولوژی</li> </ul>	<b>بعد روش‌های ترویجی</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تهیه وسایل سمعی و بصری متناسب با مناطق مختلف کشور نظیر، فصلنامه‌های ترویجی، عکس، فیلم، پوستر و اجرای مدارس رادیویی</li> </ul>	<b>بعد تمهیدات ترویج کشاورزی</b>

## ب) نگاهی وسیع به اطراف

در ترسیم آینده ترویج و آموزش کشاورزی نگاهی وسیع به اطراف نیز باید داشته باشیم. نگاهی وسیع به اطراف شامل شناخت محیط، روابط سازمان با ارباب رجوع و افزایش آگاهی نسبت به عواملی است که به نوعی می‌توانند بر سازمان تأثیر گذارند و بالعکس. تحولات و تغییرات مختلف و متنوعی در سطح بین‌الملل در حال وقوع است که این تحولات بی‌شک ترویج و آموزش کشاورزی را نیز با تحولات گسترده‌ای مواجه ساخته است. این تحولات موجب تغییراتی در عناصر اساسی ترویج و آموزش کشاورزی بوده است که در ذیل به مهم‌ترین آنها و نحوه تأثیرگذاری آنها اشاره می‌گردد.

### ۱- بحران مبنای تئوریک ترویج کشاورزی و تأثیر آن بر عناصر

یکی از مشکلات عدیده ترویج کشاورزی در جهان، عدم وجود مبنای تئوریک پویا و ساختارمند مطابق با اصول علمی در ترویج کشاورزی است. اغلب مکتب فکری و مبنای تئوریک ترویج کشاورزی ضعیف بوده و همین امر باعث شده است تا ترویج همه چیز باشد و هیچ نباشد. گاهی اوقات برای یک متخصص ترویج کشاورزی این سؤال مطرح می‌شود که آیا فعالیتی که انجام می‌دهم، ترویجی است؟ و شاید بسیاری از فعالیت‌های صورت گرفته ترویجی نباشد که از مهم‌ترین دلایل این چندگانگی و پراکندگی و سردرگمی به مبنای تئوریک ترویج و آموزش کشاورزی برمی‌گردد. لیکن امروزه یکی از مشکلات ترویج این است که هنوز یک مبنای تئوریک، شرح وظایف، اهداف و... مختص به خود ندارد و اغلب فعالیت‌های آن بر اساس سلیق افراد است تا مبنای فکری و تئوریک. لذا، مبنای تئوری و مدل‌های جدیدی مورد نیاز است تا فعالیت‌های ترویجی و مشاوره‌ای را توجیه کند. به همین دلیل، اغلب در موارد عدم تحقق اهداف سازمان‌ها و ارگان‌هایی که به نحوی با ترویج ارتباط دارند، نوک پیکان حمله متوجه ترویج می‌شود. بحران مبنای تئوریک ترویج موجب شده است تا ترویج در سطح بین‌المللی بدنبال بدیل‌ها و تبیین مبنای تئوریک خود باشد و اصطلاحاً برای خود اصل و نسب تعریف نماید. بی‌شک، تبیین یک مبنای مستحکم تئوریک تمامی اجزا و عناصر ترویج را دستخوش تغییر خواهد نمود. چرا که تغییر در مبنای تئوریک ترویج (تئوری ترویج) موجب تغییر در اهداف شده و تغییر در اهداف موجبات تغییر در گروه هدف، روش‌های ترویجی، سازماندهی ترویج و نهایتاً تمهیدات آن خواهد شد.

### ۲- مشکلات و معضلات زیست محیطی و تأثیر آن بر ترویج کشاورزی

جهان امروز با بحران‌های زیست محیطی فراوانی از جمله آلودگی‌های منابع آبی و خاکی، تخریب جنگل‌ها و مراتع، سوراخ شدن لایه ازن، گرم شدن تدریجی زمین و... روبه‌رو شده است. لازمه کاهش و یا تعدیل بحران‌های زیست محیطی توجه به مقوله پایداری و توسعه پایدار است. در سال‌های اخیر، این مهم بر عهده ترویج و آموزش کشاورزی گذاشته شده است تا در جهت مشاوره و آموزش بهره‌برداران و کشاورزان در راستای پایداری و استفاده بهینه از منابع طبیعی گام بردارد. از طرفی سالانه میلیون‌ها نفر به جمعیت جهان افزوده می‌شود و

بحران‌های تغذیه و امنیت غذایی بشر را در استفاده بی‌رویه و هر چه بیشتر از منابع طبیعی ترغیب می‌کند. لیکن در این برهه، ترویج با سرگردانی در این طیف دچار گشته است (Farrington, 1994). با توجه به بحران‌های محیطی حفظ منابع طبیعی و زیست‌بوم‌ها به عنوان یکی از اهداف و مأموریت‌های ترویج بدل شده است و در ترویج بین‌الملل مسائل محیطی و بوم‌زیست‌ها به عنوان سرلوحه امور قرار گرفته است. بنابراین مهم‌ترین تأثیری که بحران‌های زیست‌محیطی بر ترویج کشاورزی داشته‌اند همانا تأثیر بر اهداف آن بوده است. بی‌شک تأثیرگذاری بر اهداف، موجب تغییر و تحول در سایر عناصر ترویج کشاورزی خواهد شد که سازماندهی ترویج، گروه‌های هدف، تمهیدات ترویج و نهایتاً روش‌های ترویجی از آن جمله‌اند.

### ۳- بحران مشروعیت ترویج و تأثیر آن بر عناصر اصلی

در زمان‌های گذشته به علت کمبود منابع اطلاعاتی و فن‌آوری‌های ارتباطی اطلاعاتی، یکی از مهم‌ترین منابع اطلاعاتی کشاورزی برای کشاورزان و بهره‌برداران، مروجان و به عبارتی ترویج و آموزش کشاورزی بود. در عصر حاضر که آن را عصر اطلاعات و ارتباطات می‌نامند با وجود منابع گسترده ارتباطی و اطلاعاتی نقش ترویج کمرنگ‌تر گشته و مطالعات نشان می‌دهد که کشاورزان و بهره‌برداران کشاورزی گرایش منفی نسبت به فعالیت‌ها و خدمات ترویجی پیدا نموده‌اند و ترویج به عنوان یک منبع اطلاعاتی کشاورزی معتبر در بین کشاورزان و بهره‌برداران، جایگاه خود را از دست داده است. لذا بسیاری از برنامه‌ریزان و سیاستگذاران و حتی کشاورزان، وجود ترویج کشاورزی و حیات آنرا فاقد مشروعیت دانسته و ضروری نمی‌دانند (Farrington, 1994). با این مقدمه اکنون دیگر ترویج در حال افول و ناپدید شدن است. برای نجات از افول حاضر، ترویج در سطح بین‌المللی بدنبال کسب جایگاه و منزلتی دوباره است و برای این منظور پیوستن به فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی عصر حاضر را پیشه خود ساخته است و در صدد است مشروعیت از دست رفته را باز یابد. بی‌شک جهت‌گیری ترویج به سمت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات، موجب تغییرات شگرفی در ارکان آن خواهد شد. مهم‌ترین عناصر از ترویج که در این جریان متأثر خواهند شد؛ روش‌های ترویجی و تمهیدات ترویج کشاورزی است.

### ۴- تنگنای اقتصادی مالی ترویج و تأثیر آن بر عناصر اصلی

امروزه بحث از جهانی شدن و جهانی اندیشی در تمامی جوانب زندگی بشری و ابعاد گسترده‌ای نظیر پیوستن به تجارت جهانی (گات) و یا نپیوستن به آن به موضوعی متداول تبدیل شده است. جهانی شدن و پیوستن به اقتصاد و تجارت باز، ترویج کشاورزی را دچار چالش‌های فراوانی نموده است که از مهم‌ترین آنها بحران مالی و اقتصادی ترویج کشاورزی است. در تجارت جهانی حمایت‌های مراکز دولتی از ترویج به خصوص ترویج دولتی کاهش می‌یابد، چرا که محیط یک محیط رقابتی است. لذا، کاهش حمایت‌های مالی دولت از کشاورزی و ترویج کشاورزی بالاخص، موجبات بروز مشکلات عدیده‌ای را باعث می‌شود. در

تجارت آزاد ترویج خصوصی جایگزین ترویج عمومی (دولتی) می شود و همین امر موجب خواهد شد که حمایت دولت از تحقیقات و ترویج کشاورزی از ترویج دولتی به ترویج خصوصی گسیل یابد و بحران اقتصادی و مالی را در ترویج پدید آورد (Farrington, 1994). در گرایش ها به سمت جهانی شدن و یا پیوستن به سازمان های تجاری بین المللی، عناصر و ارکان عمده ترویج دچار تحول شده اند. مهم ترین عنصری که در این میان تأثیر پذیرفته است همانا سازماندهی ترویج است. مطالعات کشورهای مختلف نشان می دهد ترویج برای فائق آمدن بر چالش مذکور به خصوصی سازی، تجدید ساختار، تمرکززدایی و ... متصل شده است. عنصر متحول دیگر ترویج در بحران های اقتصادی و مالی، تمهیدات ترویج است، چرا که جهانی شدن و پیوستن به سازمان های جهانی نیازمند لوازم و یا تمهیداتی برای ترویج کشاورزی است و لذا تمهیدات ترویج در عصر جهانی شدن حائز توجه و اهمیت است.

#### ۵- بحران اثربخشی و بهره‌وری فعالیت‌ها

به طور کلی، زمانی که در برنامه های مشاوره ای و ترویجی سرمایه گذاری صورت می پذیرد، بایستی متعاقب آن بازده این فعالیت ها نیز مشخص گردد. لیکن اگر هدف، بررسی اثر مشخص ترویج باشد، از آنجا که بهره‌وری حاصل شده تنها به ترویج بستگی نداشته و به صورت پیچیده ای می باشد، بررسی بهره‌وری فعالیت های ترویج با خطا مواجه خواهد شد. یکی از مشکلات ارزیابی اثرات ترویج، پویایی فرایند توسعه است که در بسیاری از کشورها ترویج را با مشکل مواجه ساخته است. بنابراین، امروزه به دلیل ماهیت فعالیت های مشاوره ای و ترویجی و تفکیک ناپذیری آن با دیگر فعالیت های کشاورزی که منجر به بهره‌وری و توسعه کشاورزی می شوند، نمی توان دقیقاً مشخص نمود که سهم ترویج کشاورزی در بهره‌وری و توسعه کشاورزی به چه میزان بوده است و همین امر موجب شده است تا برنامه ریزان و سیاستگذاران، ترویج کشاورزی را اثربخش ندانسته و جایگاهی در بهره‌وری کشاورزی برای این نوع فعالیت ها قائل نشوند (سلطانی، ۱۳۸۱).

بنابراین، امروزه در بهره‌وری افزایش بهره‌وری و اثرات ترویج، فعالیت های گسترده ای در سطح جهان صورت گرفته است که اغلب فعالیت های انجام شده در حیطه های روش شناسی و روش های ترویجی می باشد. استفاده از روش های ترویجی نوین و به روز و همچنین منابع اطلاعاتی ارتباطی جدید و تأسیس دهکده های اینترنتی گام های فراسوی این مهم است.

## جدول ۲- عناصر اصلی ترویج کشاورزی در نگاهی وسیع به اطراف

بعد اهداف ترویج کشاورزی	- بحران تئوریک ترویج در سطح جهان - مشکلات و بحران‌های محیطی در سطح جهان
بعد گروه هدف ترویج کشاورزی	- بحران تئوریک ترویج در سطح جهان - مشکلات و بحران‌های محیطی در سطح جهان
بعد سازماندهی ترویج کشاورزی	- تنگناهای اقتصادی و مالی ترویج کشاورزی - روندهای اقتصادی جهانی
بعد روش‌های ترویجی در ترویج کشاورزی	- بحران تئوریک ترویج در سطح جهان - مشکلات و بحران‌های محیطی در سطح جهان - بحران مشروعیت ترویج در سطح جهان - بحران اثربخشی و بهره‌وری فعالیت‌های ترویجی در سطح جهان
بعد تمهیدات ترویج کشاورزی	- بحران تئوریک ترویج در سطح جهان - مشکلات و بحران‌های محیطی در سطح جهان - بحران مشروعیت ترویج در سطح جهان - بحران اثربخشی و بهره‌وری فعالیت‌های ترویجی در سطح جهان

(منبع: یافته‌های حاصل از تحقیق، ۱۳۸۵)

### ج) نگاه طولانی به آینده

نگاه طولانی به آینده، شامل آینده‌نگری است که با سنجش دقیق دو مرحله قبل، حال را به آینده مرتبط می‌سازد در ذیل عناصر اصلی ترویج در نگاه طولانی به صورت مبسوط مورد توجه قرار گرفته است. برای این منظور و با هدف واکاوی وضعیت عناصر مورد نظر در آینده، دیدگاه‌ها و نظرات متخصصان و صاحب‌نظران ترویج کشاورزی مورد توجه قرار گرفته است که در ذیل به آن اشاره می‌شود:

#### دیدگاه صاحب‌نظران ترویج در مورد نگاه طولانی به آینده ترویج کشاورزی

در این بخش از مقاله به بررسی دیدگاه‌ها و نظرات محققان در مورد آینده ترویج و آموزش کشاورزی پرداخته می‌شود و سپس نتایج نهایی حاصل از مطالعات انجام شده در جدول (۳) آورده شده است. رپورا آینده ترویج کشاورزی را نتیجه انتقادات شدید به بخش دولتی، خصوصی سازی بر پایه جهانی شدن می‌داند که از اواسط دهه ۱۹۸۰ آغاز شده است. لذا خصوصی سازی در ترویج کشاورزی را فرصتی نهایی در شرایط جهانی برای آینده کشاورزی دانسته و توسعه آن را در جهان لازم و ضروری می‌داند (Rivera, 1993). وی در جایی دیگر معتقد

است، ترویج کشاورزی در آینده باید رویکردهای خصوصی سازی بخش دولتی، تجدید ساختار در سازماندهی خود و تمرکززدایی را برای تداوم و بقای خود پیشه سازد که خصوصی سازی خود به خصوصی سازی بازرگانی، خصوصی سازی به شکل پرداخت هزینه و نظام های اعتباری، خصوصی سازی تدریجی و خصوصی سازی کند و آهسته تقسیم می شود (Rivera, 1992). قلی نیا و ظریفیان (۱۳۷۷) تجدید ساختار و خصوصی سازی در ترویج کشاورزی را لازم می دانند، لذا خصوصی سازی و استفاده مطلوب از تکنیک های ارتباطی باید در ترویج بکار گرفته شود (Neale, 2001). قمر بر این باور است که جهانی شدن، آزادسازی بازارها و تجارت جهانی، خصوصی سازی، تمرکز زدایی و مشارکت، حفظ محیط زیست، ارتباطات و اطلاع رسانی به منظور رفع فقر روستایی و گرسنگی از رویکردها و تحولاتی است که بر آموزش و ترویج کشاورزی وارد شده است (Qamar, 2002). در جای دیگر به ارتباطات و شناخت اطلاعات تکنیکی، خصوصی سازی و سرمایه گذاری در این خصوص از مواردی که ترویج و آموزش کشاورزی در آینده باید به آن توجه نماید، اشاره شده است (Deshler, 1990). خصوصی سازی، توسعه منابع انسانی، تجدید ساختار و تسهیلگری باید در آینده ترویج و آموزش کشاورزی لحاظ شود (Marsh and Pannell, 1999). اعتقاد بر این است که مهم ترین زمینه های تحول ترویج کشاورزی در آینده شامل: کسب اطلاع و آگاهی بیشتر در زمینه تولیدات کشاورزی، درآمد روستاییان و توجه بیشتر به پایداری محیط زیست؛ مشارکت و درگیر شدن بیشتر کشاورزان و روستاییان در طراحی و اجرای برنامه های ترویجی؛ استفاده بیشتر از منابع جامع اطلاعاتی همچون اطلاعات بین المللی و دانش بومی، استفاده از کانال های تکنولوژی متنوع به منظور افزایش اثربخشی ترویج؛ توجه بیشتر به ارزشیابی و نتایج به دست آمده از فعالیت های ترویجی و ایجاد هماهنگی بین ترویج دولتی و بخش خصوصی؛ انتقال از مدل های خطی ارائه تکنولوژی به مناسب سازی تکنولوژی و توجه به کنش های متقابل در هنگام انتقال تکنولوژی؛ سرمایه گذار بیشتر در بخش خصوصی و ایجاد توازن بین ترویج بخش دولتی و خصوصی می شود (Rivera, 1997).

وانکلی معتقد است به منظور پیشبرد درک مبانی اجتماعی در کشاورزی و منابع طبیعی، ترویج نیازمند داشتن دیدی جهانی است که آگاهی از کشاورزی به عنوان فعالیتی اجتماعی، شناخت تفاوت ها و مشتقات اجتماعی در کشاورزی و پایه های فرهنگی اجتماعی پذیرش را افزایش دهد (Vanclay, 2002). ترویج کشاورزی برای حفظ بقاء خود می بایست به صورت یک تسهیلگر در آینده عمل نماید و به بهبود شکل ها و تعاونی های کشاورزان کمک نماید لذا خصوصی سازی، تمرکززدایی و استفاده از ارتباطات و اطلاع رسانی را باید در سرلوحه برنامه های خدماتی و مشاوره ای خود قرار دهد (Garforth and Lawrence, 1999).

**فارینگتون** ارتباطات و اطلاع رسانی را به منظور غلبه بر شرایط اکولوژیک و اقتصادی اجتماعی و افزایش دانش کشاورزان و مشارکت آنها در برنامه های مشاوره ای و خدماتی ترویج، تمرکززدایی در فعالیت ها و تسهیل بکارگیری گروه های محلی و تشکل های غیر

دولتی از مهم‌ترین رویکردهای ترویج کشاورزی در آینده می‌داند (Farrington, 1994). تجدید ساختار، ارتباطات و اطلاع‌رسانی و استفاده از شبکه‌های جهانی و فن‌آوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی از روندهای آینده ترویج خواهد بود (Kerka, 1998). تمرکززدایی در خدمات ترویجی و تجدید ساختار در برنامه‌ریزی‌ها و سازماندهی فعالیت‌های مشاوره‌ای و ترویجی از روندهای قرن بیست و یکم برای ترویج و آموزش کشاورزی است (Bonnal, 1998).

«جونز و گارفورث» معتقدند ترویج در آینده نیاز به ماهیت ارتباطی و اطلاعاتی دارد چرا که فعالیت‌های کشاورزی هر روز تخصصی‌تر می‌شوند. خصوصی‌سازی در سطوح سرمایه‌گذاری نیز از رویکردهای آتی ترویج و آموزش کشاورزی محسوب می‌شود. در این راستا شناخت طبیعت نظام‌های کشاورزی محلی و نظام‌های اطلاعاتی بومی به عنوان منبع مهمی در راه تمرکززدایی خدمات ترویج کشاورزی لازم و ضروری است (Jones and Garforthm 1998).

تمرکز زدایی با توجه به پایداری و بحران‌های زیست محیطی و تجدید ساختار در جهت مشارکت هر چه بیشتر کشاورزان و گروه‌های آنها در برنامه‌های ترویج و کشاورزی می‌بایست لحاظ گردد (Willett, 2003). «استنتیال و پین»، تسهیل‌کنندگی، تقویت تشکل‌های کشاورزان و نهاد‌های غیردولتی و توجه وافر به ارتباطات انسانی و اطلاعات را برای آینده ترویج و آموزش کشاورزی لازم و ضروری می‌دانند (Stantial and Paine, 2000). از عمده‌ترین راهکارهای ترویج در قرن بیست و یکم می‌توان به تسهیل‌گری و توجه به بعد جهانی شدن و تجارت جهانی اشاره نمود (Cornish, 2000). «چسنی» معتقد است، تجدید ساختار در برنامه‌های ترویج مبتنی بر تکنیک‌های ارتباطی باید مدنظر ترویج در آینده قرار گیرد (Chesney, 1992). در جایی دیگر، تسهیل‌گری و استراتژی‌هایی که نیازهای ارباب رجوع را به صورت مؤثر جواب دهد و استفاده از علوم ارتباطات و اطلاعات به صورت گسترده در ترویج مورد توجه واقع شده است (Harriman and Daugherty, 1992).

رقابت‌های بین‌المللی، افزایش بهره‌وری، توانمندسازی روستاییان، توجه به تجارت جهانی و استفاده از فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی باید در قرن اخیر مورد توجه ترویج قرار گیرد (1999 van den Ban). پیکوتو و آندرسون معتقدند ارتباطات و اطلاع‌رسانی در ترویج لازم و ضروری است (Picciotto and Anderson, 1997). بنابراین سازماندهی اطلاعاتی و ارتباطاتی، خصوصی‌سازی باید بیش از پیش در ترویج مورد توجه قرار گیرد (Feder, 1998). شاه‌ولی و یوسفی‌نژاد (۱۳۷۹)، خصوصی‌سازی، ارتباطات و اطلاع‌رسانی، مشارکت، مهیاسازی و توانمندسازی را در آینده ترویج و آموزش کشاورزی مدنظر قرار می‌دهند و در جایی دیگر شاه‌ولی و منفرد (۱۳۸۰) مهیاسازی، توانمندسازی، ارتباطات و اطلاع‌رسانی را در آینده ترویج و آموزش کشاورزی لازم و ضروری می‌دانند.

در یک جمع‌بندی همان‌گونه که در جدول (۳) آورده شده است از نظر اهداف، ترویج به سمت؛ توانمندسازی، افزایش بهره‌وری، تسهیل‌گری و مهیاسازی، توجه به محیط زیست و منابع طبیعی؛ از نظر گروه هدف به سمت مشارکت گروه‌های محلی، توجه به تشکل‌های



مردمی و غیر دولتی؛ از نظر تمهیدات ترویج به سمت کسب اطلاع و آگاهی بیشتر در زمینه کشاورزی، جهانی شدن، ارتباطات و فن آوری اطلاعات؛ از نظر سازماندهی ترویج به سمت خصوصی سازی، تمرکززدایی، تجدید ساختار، تجدید حیات و نهایتاً از نظر روش های ترویجی به سمت روش های مشارکتی، تقویت گروه های غیر رسمی محلی در حرکت است.

**جدول ۳- نتایج حاصل از بررسی نظرات محققان در مورد نگاه طولانی به آینده ترویج و روندهای آن**

عناصر	نتایج	ملاحظات
<b>اهداف ترویج</b>	توانمندسازی، افزایش بهره‌وری، تسهیل‌گری و مهیاسازی، حفظ محیط زیست و منابع طبیعی	دشسر، ۱۹۹۰؛ فارینگتن، ۱۹۹۴؛ هاریمن و داگرتری، ۱۹۹۲؛ جونزو گارفورث، ۱۹۹۸؛ پیکتو و آندرسون، ۱۹۹۷؛ کرکا، ۱۹۹۸؛ گارفورث و لورنس، ۱۹۹۹؛ کورنیش، ۲۰۰۰؛ استانسیل و پانیک، ۲۰۰۰؛ قمر، ۲۰۰۰؛ ویلت، ۲۰۰۳؛ شاهولی و یوسفی‌نژاد، ۱۳۷۹؛ شاهولی و منفرد، ۱۳۸۰؛ ویلت، ۲۰۰۳؛ ریوا، ۱۹۹۲
<b>گروه هدف</b>	مشارکت گروه‌های محلی، توجه به تشکل‌های مردمی و غیردولتی	فارینگتن، ۱۹۹۴؛ استنتال و پانیک، ۲۰۰۰؛ کورنیش، ۲۰۰۰؛ شاهولی و یوسفی‌نژاد، ۱۳۷۸؛ قمر، ۲۰۰۲.
<b>تمهیدات ترویج</b>	کسب اطلاع و آگاهی بیشتر در زمینه کشاورزی، جهانی شدن، ارتباطات و فن آوری اطلاعات	هاریمن و داگرتری، ۱۹۹۲؛ ریورا، ۱۹۹۷؛ شاهولی و یوسفی‌نژاد، ۱۳۷۸؛ شاهولی و منفرد، ۱۳۸۰
<b>سازماندهی ترویج</b>	خصوصی‌سازی، تمرکز زدایی، تجدید ساختار، تجدید حیات	ریورا، ۱۹۹۲؛ چسنی، ۱۹۹۲؛ جونزو گافورث، ۱۹۹۸؛ ریورا، ۱۹۹۳؛ فارینگتن، ۱۹۹۴؛ کرکا، ۱۹۹۸؛ پیکتو و آندرسون، ۱۹۹۷؛ بونان، ۱۹۹۸؛ گالاگر، ۲۰۰۲؛ وانکلی، ۲۰۰۲؛ گارفورث و لورنس، ۱۹۹۹؛ محمدقلی نیا و ظریفیان، ۱۳۷۷؛ فالوی و ماتیسوس، ۱۹۹۹؛ مارش و پاتل، ۱۹۹۹؛ شاهولی و یوسفی‌نژاد، ۱۳۷۹؛ قمر، ۲۰۰۲؛ ویلت و همکاران، ۲۰۰۳
<b>روش‌های رسمی ترویجی</b>	روش‌های مشارکتی، تقویت گروه‌های غیر رسمی محلی	فارینگتن، ۱۹۹۴؛ کورنیش، ۲۰۰۰؛ استنتال و پانیک، ۲۰۰۰؛ شاهولی و یوسفی‌نژاد، ۱۳۷۸؛ قمر، ۲۰۰۲.

(منبع: یافته‌های حاصل از تحقیق)

### قسمت دوم: مدیریت توسعه سازمانی (مدیریت تحول)

در این قسمت به تئوری مدیریتی توسعه سازمانی (مدیریت تحول) و تشریح خصوصیات، ویژگی‌ها، فرهنگ سازی، اصول، استراتژی و محیط حاکم بر این سبک از مدیریت پرداخته خواهد شد تا درکی عمیق در مورد تئوری مدیریت توسعه سازمانی (مدیریت تحول) پدید آید.

#### تعریفی از توسعه سازمانی

هدف توسعه سازمان بهبود اثربخشی سازمان و اعضای آن از طریق برنامه تغییر نظام مند است. «چستر برنارد و کریس آگریس» در میان سایر نظریه پردازان مدیریت به این نکته توجه داشته‌اند که سازمان واقعاً اثربخش، سازمانی است که در آن هم سازمان و هم فرد، هر دو بتوانند رشد کنند و تکامل یابند. چنین محیطی را می‌توان «سازمان سالم» نام نهاد (محمدزاده، ۱۳۷۷). لذا سازمان‌های کنونی برای نیل به تغییرات می‌بایست متحول گردند. بنابراین انتخاب استراتژی‌های مناسب تحول اساسی‌ترین عامل پیروزی یا شکست برنامه‌های تحول به شمار می‌آید. منظور از استراتژی‌های تحول آن دسته از فنون و الگوهایی است که عملاً تغییر و تحول مورد نظر را در زمینه‌ها و گسترده تعیین شده به وجود می‌آورند. به تعبیر ساده‌تر این راهکارها و روش‌هایی هستند که به وسیله آنها تغییر و تحول مورد نظر پیاده می‌شوند (زمردیان، ۱۳۷۷). استراتژی‌ها بیشتر متوجه زیر سیستم ویژه‌ای در سازمان است و کاربرد آنها بیشتر در سمت تغییر رفتار فردی و گروهی است. استراتژی‌های تحول عموماً در رابطه با چهار زیر سیستم سازمانی یعنی؛ ساختار، تکنولوژی، وظیفه و رفتار به کار گرفته می‌شوند.

۱- استراتژی‌های ساختاری: استراتژی‌های تغییر ساختار بیشتر متوجه تغییر و تعدیل سازماندهی تخصص‌ها، نحوه ارتباطات، وابستگی‌های وظیفه‌ای میان افراد و یا گروه‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری، روند سرپرستی و نظارت است. استراتژی ساختاری در این سطح عموماً به خاطر تغییرهای تکنولوژی و یا رفتاری و به عنوان یک استراتژی تکمیلی و یا زمینه‌ساز به کار گرفته می‌شود. نمونه آن تغییرهایی است که در زمینه روابط شغلی میان افراد و یا گروه‌ها به واسطه معرفی یک نوع تکنولوژی تازه مثلاً رایانه‌ای کردن عملیات به وجود می‌آید. چنین تغییری طبعاً بر چگونگی و میزان سرپرستی و کنترل، سیستم گزارش‌دهی و گزارش‌گیری، ارتباطات فردی و گروهی تأثیر زیادی بر جای می‌گذارد. کاربرد اساسی استراتژی‌های ساختاری بیشتر در سطح کل سازمان (سطح کلان) مطرح است که در موارد زیادی هدف‌های تحول، تغییر بنیادی و همه جانبه ساختار سازمان و برپائی چارچوب‌های نوین و بدون پیشینه است.

۲- استراتژی تکنولوژی: در دنیای امروزی تحول تکنولوژی در زمره اجتناب‌ناپذیرترین تغییرهای سازمانی به حساب می‌آید. در موارد زیادی ادامه زندگی سازمان بستگی به جذب، پذیرش و بهره‌گیری از تکنولوژی نوین دارد چرا که در غیر این صورت دستیابی به بازدهی، نوآوری و ایجاد اهرم رقابتی بسیار دشوار و حتی غیر ممکن خواهد بود. بهره‌گیری از استراتژی‌های تغییر تکنولوژی برای آن دسته از سازمان‌ها که سرشت وظیفه آنها رابطه نزدیکی با کاربرد تکنولوژی دارد و به صنایع و یا خدمات «تکنولوژی بر» آوازه دارند یک روند

جاری و دائمی به شمار می‌رود. باید بدانیم که تغییرهای تکنولوژی در بیشتر موارد تغییرهای وظیفه‌ای و ساختاری و به ویژه تغییرهای رفتاری را به دنبال می‌آورد.

۳- **استراتژی وظیفه‌ای:** استراتژی‌های وظیفه‌ای در سطح خرد، بیشتر ناظر بر طراحی، تغییر و تعدیل محتوا و سرشت شغل‌ها است. این کار، گاهی به شکل فردی (یک شغل یگانه) و گاه نیز به شکل تغییر در گروهی از شغل‌ها و یا وظیفه گروهی انجام می‌پذیرد. مورد اخیر یعنی تغییر وظیفه‌های گروهی، روندی است که به خاطر گرایش‌های نوین مدیریت به شیوه گروهی از گستردگی روزافزونی برخوردار است و بیشتر متوجه تغییر، تعدیل و یا بهبود فرآیندهای کار می‌شود. بهبود فرآیندهای کار چنانچه فرایندهای برجسته و مشترک چندواحد سازمانی را دربرگیرد، بخشی از استراتژی‌های کلان، شغل و وظیفه برای شاغل از یک سو و ثمربخش کردن نتایج شغل برای سازمان از سوی دیگر است. در واقع این استراتژی‌ها در پی دستیابی به «سازگاری میان شغل و شاغل» و یا جور کردن شغل با شاغل هستند. محور اصلی دوفن غنی‌سازی شغلی و طراحی شغل دسترسی به حلقه «باز یافت» مداوم است که شاغل را در دسترسی به نحوه تلاش‌های شغلی و اثرهای ناظر بر آن و همین‌طور اصلاح و تجدیدنظر در تلاش آتی یاری می‌دهد. باید بدانیم که طراحی شغل همواره در سمت گسترده‌کردن دامنه وظایف و اختیارها و افزایش مسئولیت‌ها عمل نمی‌کند. گاهی نیز در سمت هدف‌سازی شغل با شاغل گام‌هایی برای کاهش این عامل‌ها برمی‌دارد. تغییر و تحول وظیفه‌ای اگر درست انجام پذیرد بدون تردید اثر بارزی در افزایش کارآیی و بهره‌دهی و نیز دلبستگی و تعهد انسان‌های سازمانی نسبت به وظیفه‌های آنها بر جای می‌گذارد.

۴- **استراتژی‌های رفتاری:** بی‌تردید هیچ کدام از استراتژی‌های تحول به اندازه استراتژی‌های رفتاری بر پیروزی و یا شکست برنامه‌های مربوط اثر نمی‌گذارد. این استراتژی‌ها دربرگیرنده پیچیده‌ترین و در عین حال حساس‌ترین فنون و روش‌های مدیریت تحول اند: استراتژی‌های رفتاری بیش از هر یک از استراتژی‌های چهارگانه به سطح خرد نزدیک‌تراند، چرا که آماج آنها، انسان و ارتباط وی با دیگر زیر سیستم‌های سازمان چه به شکل انفرادی و یا گروهی است. هدف اساسی استراتژی‌های تغییر و تعدیل سیستم‌های ارزش‌ها و هنجارهای فردی و گروهی است. هدف اساسی استراتژی‌های تغییر رفتاری تأکید بر سطح مهارت‌ها، طرز تلقی، رفتار شغلی و اجتماعی و از همه مهم‌تر تغییر و تعدیل سیستم ارزش‌ها و هنجارهای فردی و گروهی است. با توجه به بفرنجی انسان‌ها و رفتار و واکنش‌های پیش‌بینی نشده آنها در برخورد با موقعیت‌های نو، شناخت، تحلیل، تقویت و یا کاهش نیروهایی که با برنامه‌های تحول همراهی می‌کنند و یا در برابر آن ایستا هستند از برجسته‌ترین هدف‌هایی است که استراتژی‌های رفتاری دنبال می‌کند. فرایند تحول سازمانی را می‌توان از لحاظی، فرایند تحول رفتاری انسان‌ها دانست. چرا که در صورت دستیابی به چنین تحولی نیل به هدف‌های تحول دیگر زمینه‌ها مانند تغییرهای ساختاری تکنولوژی و وظیفه‌ای بسیار آسان خواهد بود.

قسمت سوم: رویکردهای ترویج کشاورزی و مدیریت توسعه سازمانی (مدیریت تحول) در این بخش به استفاده از مدیریت تحول سازمانی و به‌کارگیری آن در ترویج و آموزش کشاورزی برای نیل به سوی روندهای آتی ترویج و آموزش کشاورزی که در قسمت اول اشاره شد، پرداخته می‌شود. همان گونه که در قسمت‌های پیشین اشاره شد، روندهای ترویج و آموزش کشاورزی را می‌توان در پنج بعد (ابعاد پنج‌گانه ترویج و آموزش کشاورزی) که عبارتند از: سازمان، تمهیدات، هدف، گروه هدف و روش‌های ترویجی تقسیم‌بندی و تفکیک نمود. اما از طرفی مطابق با دیدگاه‌ها و نظریات مدیریت تحول (توسعه سازمانی) برای تحقق این سبک از مدیریت در هر سازمانی و بالاخص در ترویج و آموزش کشاورزی می‌بایست چهار استراتژی را پیشه خود سازد که عبارتند از: استراتژی تکنولوژیکی، استراتژی انسانی (رفتاری)، استراتژی ساختاری و نهایتاً استراتژی وظیفه‌ای، که در قسمت دوم به تفصیل آورده شده است. در ذیل به تلفیق ابعاد اصلی ترویج و آموزش کشاورزی و استراتژی‌های توسعه سازمان (مدیریت تحول) پرداخته می‌شود.

۱- استراتژی سازمانی ترویج کشاورزی: یکی از استراتژی‌های توسعه سازمانی، استراتژی ساختاری است در این استراتژی به تغییرات ساختاری و تشکیلاتی ترویج کشاورزی توجه می‌گردد. لیکن به نظر می‌رسد بعد ساختاری و تشکیلاتی ترویج با استفاده از استراتژی ساختاری در مدیریت تحول امکان‌پذیر گردد. یکی از عمده‌ترین تغییرات ساختاری توسعه سازمانی در ترویج و آموزش کشاورزی توجه به تجدید ساختار که مشتمل بر تمرکززدایی، محلی‌گرایی و خصوصی‌سازی است، می‌باشد. در تمرکززدایی به نیروهای محلی و بومی توجه ویژه‌ای معطوف می‌گردد. راهکارهای ذیل جهت نیل به تمرکززدایی در ترویج و آموزش کشاورزی امکان‌پذیر است:

به منظور عملی نمودن تمرکززدایی در ترویج و آموزش کشاورزی راهکارهای مختلفی وجود دارد که به نمونه‌هایی از آنها اشاره می‌گردد:

#### ◆ راهکارهای ترویج در عدم تمرکز سازمانی

- ۱- تقویت نیروهای محلی و به‌کارگیری پرسنل ماهر و متبحر در مناطق و محل‌های مختلف؛
- ۲- توجه به برنامه‌ریزی بخشی منطقه‌ای و تدوین بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها مطابق با اصل محلی‌گرایی و بخشی‌گرایی؛
- ۳- تقویت افراد بومی و برقراری ارتباط مؤثر و مستمر با آنها در جهت نیل به خوداتکایی و اعتماد به نفس در آنان؛
- ۴- استفاده از راهکارها و راه‌های توانمندسازی (حل مسأله، گروه‌های خودگردان و...) در بین افراد بومی و روستائیان؛
- ۵- تبیین و گردآوری دانش بومی در هر منطقه و استفاده بهینه از آن در جهت پیشبرد اهداف و برنامه‌های سازمان ترویج کشاورزی؛
- ۶- معرفی اسطوره‌های سازمانی به پرسنل ترویج کشاورزی و الهام از آنها در جهت تحقق

### اهداف سازمان ترویج؛

- ۷- تدوین جویندگی و پژوهش در جهت تشویق روحیه کنجکاو افراد سازمان؛
- ۸- خلییات و روحيات دست‌اندرکاران و پرسنل ترویج کشاورزی مدنظر قرار گیرد؛
- ۹- آزادی عمل از لحاظ انتخاب و کاربرد نوع امکانات وجود داشته باشد؛
- ۱۰- دست‌اندرکاران بیشتر از جنبه‌های اخلاقی متعهد به انجام امور گردند؛
- ۱۱- خودسازی و حرکت به سوی تعالی در جهت ارایه کار بهتر و مفیدتر؛
- ۱۲- حداکثر امکان مورد نیاز برای ارائه نظرات و پیشنهادها و تلفیق آنها با برنامه‌های جاری

ترویج پدید آید.

### راهکارهای خصوصی سازی ترویج کشاورزی

ترویج کشاورزی در خصوصی سازی می‌بایست راهکارهای زیر را دنبال کند:

- ۱- ایجاد فرصت‌های مناسب برای تصدی مشاغل توسط تولیدکنندگان و بهره‌برداران؛
- ۲- ایجاد بنگاه‌های مشاوره‌ای ترویجی؛
- ۳- ایجاد سیستم ترویج کوپنی در کشور تا از اعضاء شرکت‌کننده در برنامه‌های ترویج کشاورزی مبالغی به صورت کوپنی اخذ گردد و از طرفی حق استفاده از کوپن برای آنان محفوظ گردد؛
- ۴- تأسیس و تقویت تعاونی‌های روستایی خودگردان (با مدیریت خودگردان نه مدیریت دولتی) در مناطق روستایی کشور و عضویت کشاورزان در این تعاونی‌ها. این امر موجب پرداخت حق عضویت کشاورزان از طرفی و بهبود فعالیت‌های کشاورزی و زراعی از طرف دیگر می‌شود؛
- ۵- استفاده از مهندسين ناظر به نحوی که مهندسين کشاورزی بیکار با اخذ قرارداد با کشاورزان منطقه در صورت افزایش عملکرد و درآمدزایی، در سود خود آنان سهیم شوند؛
- ۶- اخذ درصدی (مثلاً ۵ درصد) از درآمد کشاورزان که حاصل محصولات استراتژیک (گندم، چغندر قند، ذرت و...) باشد به نحوی که در زمان تحویل محصولات مذکور توسط کشاورزان به مراکز خرید، درصد مذکور از مبلغ پرداختی اخذ و در وجه آموزش و ترویج واریز گردد تا این مبلغ در بین مروجان کشاورزی مراکز خدمات ترویجی و کشاورزی تقسیم گردد؛
- ۷- ایجاد مراکز تهیه و توزیع مواد کمک آموزشی کشاورزی (نظیر فیلم‌های آموزشی، برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های آموزشی کشاورزی)؛
- ۸- طرح تقویت نیروهای معین و مددکاران ترویجی؛
- ۹- طرح تقویت و حمایت از بسیج سازندگی در روستاها.

### ۲- استراتژی تکنولوژیکی ترویج کشاورزی

در استراتژی‌های تکنولوژی در سازمان ترویج و آموزش کشاورزی می‌بایست به تمهیدات ترویج کشاورزی اشاره کرد. مهم‌ترین تمهیدات ترویج کشاورزی بحث جهانی شدن و ارتباطات و اطلاع‌رسانی است. به نظر می‌رسد، ترویج کشاورزی در راستای توسعه سازمانی لازم است

جهانی شدن و جهانی اندیشی را پیشه خود ساخته و بتواند نقش اطلاعاتی ارتباطی خود را هر چه بهتر و بیشتر ایفا نماید.

### ◆ راهکارهای ترویج در جهانی شدن و اطلاع رسانی

ترویج کشاورزی برای تحقق جهانی اندیشی و اطلاع رسانی می بایست راهکارهای زیر را مورد توجه و استفاده قرار دهد:

۱- تشکیل کمیته جهانی شدن ترویج کشاورزی و برگزاری جلسات ماهیانه با حضور اساتید دانشگاهی ترویج و مدیران ترویج کشاورزی و نمایندگانی از کشاورزان. در این کمیته راهکارها و خط مشی های جهانی شدن تدوین گشته و مورد نقد و بررسی قرار می گیرند و حاصل کار به صورت پیشنهادهای اجرایی به مدیران ابلاغ می گردد.

۲- مهیاسازی به معنای توجه همزمان به نیازهای حال، پیش روی سازمان و انتظاراتی که در آینده سازمان ترویج با آنها مواجه خواهد گردید.

۳- دعوت از مشاوران جهانی اندیشی و همکاری و مساعدت بین آنها و پرسنل سازمان ترویج کشاورزی.

۴- تجهیز سازمان ترویج کشاورزی به سیستم های مدرن اطلاعاتی و ارتباطی نظیر تکنولوژی اطلاعاتی و برگزاری دوره های آموزشی در راستای نحوه به کارگیری آن در سازمان ترویج در بین پرسنل ترویج کشاورزی.

۵- اتصال به شبکه های جهانی اینترنت در سازمان های ترویج و آموزش پرسنل ترویج در به کارگیری و استفاده از آن در جهت فعالیت های ترویجی.

۶- تبیین و آموزش مهارت های دانش سه گانه در بین پرسنل ترویج کشاورزی و ترغیب آنان در به کارگیری دانش مذکور در جامعه روستایی و کشاورزی.

۷- ایجاد دهکده های اینترنتی در کشور که مراکز اینترنتی در روستاها ایجاد و کشاورزان به استفاده از آن آموزش و ترغیب شوند.

۸- ایجاد اتوبوس های اینترنتی در روستاهای کشور به نحوی که اتوبوس ها با قابلیت های اتصال به اینترنت و تجهیزات کامپیوتر به وجود آمده و به صورت سیار در روستاهای مختلف، کشاورزان را از خدمات خود بهره مند نماید.

### ۳- استراتژی وظیفه ای ترویج کشاورزی

استراتژی های وظیفه ای در ترویج و آموزش کشاورزی مبتنی بر بعد اهداف سازمانی ترویج کشاورزی است. یکی از مهم ترین اهداف ترویج کشاورزی گرایش به سوی مسائل زیست محیطی و پایداری محیط است. چرا که استفاده و یا سوء استفاده از طبیعت و استفاده بی رویه از سموم، آفت کش ها و کودهای شیمیایی و ... موجبات نابودی زیستگاه ها را فراهم ساخته است. لذا توجه به پایداری محیط زیست و زیست بوم ها جزئی از اهداف ترویج و آموزش کشاورزی خواهد شد.



#### ◆ راهکارهای ترویج در استراتژی توسعه پایدار

در راستای توسعه پایدار راهکارهای مختلف و متفاوتی در ترویج و آموزش کشاورزی وجود دارد که موجبات توسعه سازمانی ترویج کشاورزی را فراهم خواهد نمود:

۱- تشکیل انجمن سبز با عضویت و محوریت نمایندگان کشاورزان و پرسنل ترویج و تبیین راه حل‌ها و توصیه‌های سازمانی در جهت انجام فعالیت‌های مفید و مطابق با مسائل محیطی و زیست محیطی.

۲- گردآوری دانش بومی در هر منطقه و استخراج راهکارهای آن به منظور به کارگیری در سازمان ترویج کشاورزی.

۳- تبیین باورداشت‌ها و اخلاقیات بومی کشاورزان و استفاده از آن در جهت توسعه پایدار محیطی.

۴- استفاده و به کارگیری دانش سه‌گانه در جهت توسعه پایدار محیطی و آموزش کشاورزان در راستای دانش سازگاری.

۵- پی‌گیری و ادامه سیاست یکپارچه‌سازی اراضی.

۶- تشویق سازمان‌های غیردولتی و بخش خصوصی برای همکاری و مشارکت در پروژه‌های کوچک.

۷- ایجاد و گسترش شرکت‌های خدماتی مکانیزاسیون با کادر مجرب و متخصص در این زمینه.

#### ۴- استراتژی رفتاری ترویج کشاورزی

یکی از استراتژی‌های اساسی در راستای توسعه سازمانی، استراتژی رفتاری است. استراتژی رفتاری نقش مهم و اساسی در توسعه سازمانی ترویج و آموزش کشاورزی می‌تواند داشته باشد. استراتژی رفتاری منطبق بر ابعاد گروه هدف و روش‌های ترویجی در سازمان‌های ترویج کشاورزی است. در بعد گروه هدف، تشکل‌ها و نمایندگی‌های کشاورزان (تعاونی‌ها، انجمن‌های صنفی و...)، ذینفعان برنامه‌های ترویج و آموزش کشاورزی خواهند بود. در بعد روش‌های ترویجی نیز روش‌های گروهی و تیمی و همچنین مشارکت کشاورزان یا نمایندگان آنها در فرآیند آموزش و یادگیری مدنظر است.

#### ◆ راهکارهای ترویج در جهت استراتژی مشارکت و تشکل‌های مردمی

در راستای تحقق استراتژی رفتاری توسعه سازمانی در ترویج کشاورزی می‌بایست راهکارهای متنوع زیر مد نظر و توجه قرار گیرد:

۱- سازماندهی کشاورزان برای تبادل اطلاعات و نظرات.

۲- پشتیبانی از تصمیم‌سازی کشاورزان در فرآیندهای تولیدی.

۳- برگزاری نشست‌های ماهیانه با کارمندان و نمایندگان کشاورزان و تبیین اهداف و فعالیت‌های سازمان ترویج.

۴- به کارگیری مدیران خلاق در مدیریت ترویج کشاورزی.



- ۵- برگزاری دوره‌های آموزشی ایده‌پردازی در بین کارکنان و پرسنل ترویج کشاورزی.
- ۶- برگزاری مسابقات ایده‌پردازی کارکنان ترویج و مساعد نمودن شرایط برای اجرای ایده‌های آنان.
- ۷- بهبود مهارت‌های علوم اجتماعی پرسنل و کارکنان ترویج کشاورزی از طریق، آموزش مهارت‌های ارتباطی کلامی و غیرکلامی و کارگاه‌های آموزشی در راستای این‌گونه مهارت‌ها.
- ۸- تقویت درک موقعیت با توجه به تکنولوژی، بازار، قیمت‌ها، تقاضا و ... در بین پرسنل ترویج کشاورزی.
- ۹- تقویت تشکل‌های کشاورزان و تفویض بخشی از اختیارات سازمان ترویج کشاورزی به آنان.



### منابع

- ۱- حسینی، س (۱۳۷۹). «توسعه پایدار». (در دست چاپ).
  - ۲- زمانی پور، ا (۱۳۷۳). «ترویج در فرآیند توسعه». انتشارات دانشگاه بیرجند.
  - ۳- زمانی پور، ا. (۱۳۷۹). «مشورت‌های جهانی در مورد ترویج کشاورزی». انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
  - ۴- زمردیان، ا (۱۳۷۷). «مدیریت تحول (استراتژی‌ها، کاربرد و الگوهای نوین)». چاپ دوم. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. تهران.
  - ۵- سلطانی، غ (۱۳۸۱). «جزوه درسی اقتصاد ترویج کشاورزی». دوره دکترای ترویج و آموزش کشاورزی. دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز.
  - ۶- شاه‌ولی، م (۱۳۸۰). «رهیافت مهیاسازی ترویج کشاورزی برای توسعه انسانی در قرن ۲۱». دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز.
  - ۷- شاه‌ولی، م و یوسفی‌نژاد، م (۱۳۷۹). «رویکردهای ترویج، آموزش و تحقیقات در قرن ۲۱». انتشارات مؤسسه توسعه روستایی. تهران.
  - ۸- کرمی، ع. و کلانتری، پ (۱۳۷۵). «اهداف ترویج کشاورزی: واکاوی دیدگاهها». فصلنامه روستا و توسعه. شماره ۳.
  - ۹- محمدزاده، ع (۱۳۷۷). «رویکرد تجربی به توسعه سازمان (مدیریت تحول)». انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران.
  - ۱۰- قلی‌نیا، م، ج و ظریفیان، ش (۱۳۷۷). «کنکاشی در روند تکامل ترویج و آموزش کشاورزی با تأکید بر مأموریت‌های آینده». فصلنامه اقتصاد کشاورزی و توسعه. شماره ۲۲. صص ۸۹-۱۲۳.
- 11- Bonnal, J. (1998). Challenges to decentralization of agricultural extension. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- 12- Chesney, C.E. (1992). Work Force 2000: Is extension agriculture ready? Journal of extension. 30(2).
- 13- Cornish, J. (2000). The future for extension, A South Australian government perspective. Nation forum of creating a climate for change: Extension in Australasia, Australasia-Pacific extension network 26-27 October 2000, Melbourne convention center.
- 14- Deshler, J. D. (1990). Community risks : Extension's future role. Journal of extension. 28(2).
- 15- Falvey, L. & B. Matthews. (1999) Revitalising agricultural extension. A report for the rural industries research and development corporation. University of Melbourne. Available in <http://www.rirdc.gov.au>.
- 16- Farrington, J. (1994). Public sector agricultural extension: Is there life after structural adjustment? Natural Resource Perspectives. No 2. Available in [http://www.odi.org.uk/nrp/odi\\_agri2.html](http://www.odi.org.uk/nrp/odi_agri2.html).

- 17- Feder, G., A. Willett, & W. Zijp. (1998). Agricultural extension, generic challenges and some ingredients for solutions. World bank press. pp (1-32).
- 18- Garforth, C. & A. Lawrence. (1999). Points of view agricultural extension. ODI natural resources perspective No. 21. Available in <http://www.new-agri.co.uk/99-4/pov.html>.
- 19- Harriman, L. C. & R. A. Daugherty. (1992). Staffing extension for the 21 st century. Journal of extension. 34(4).
- 20- Jones, G. E. & C. Garforth. (1998). The history, development, and future of agricultural extension. (Chapter 1). Improving agricultural extension. A reference manual : Edited by B. E. Swanson., R. O. Bentz. & A. J. Sofranko.
- 21- Kerka., S. (1998). Extension Today and tomorrow, Trends and issues alert. Eric educational resources information center. Available in <http://ericacve.org/docgen.asp?tbl=ita&ID=121>.
- 22- Marsh, S. & D. Pannell. (1999). Agricultural extension a decade of change. A summary of RIRDS's full research report agricultural extension <http://www.rirdc.gov.au/pub/shortreps/sr66.html>.
- 23- Neale, T., S. Nolan, & M. Lucy. (2001). Accredited training in agriculture : a refreshed approach to extension or just more exams? International Conference of exploring beyond the boundaries of extension Australasia-Pacific extension network. 3-5 October 2001, University of Southern Queensland, toowoomba, Queensland.
- 24- Picciotto, R. \* J. R. Anderson. (1997). Reconsidering agricultural extension. The world bank research observer 12(2) : 249-259.
- 25- Qamar, M. K. (2002). Global trends in agricultural extension : challenges facing Asia and the Pacific region. Sustainable development department (SD), Food and agricultural organization of the United nation (FAO).
- 26- Rivera, W. M. (1992). Global trends in extension privatization. Journal of extension. 30(3).
- 27- Rivera, W. M. (1993). Impacts of extension privatization. Journal of extension. 31(3).
- 28- Rivera, M. W. (1997). Agricultural extension in to the next decade. European Journal of Agricultural Education and Extension, 4(1) : 29-38.
- 29- Roling, N. (1982). Alternative approach in agricultural extension. Ag. Progress J. 22(1). (20-36).
- 30- Stantiall, J. & M. Paine. (2000). Agricultural extension in New Zealand - implications for Australia. National forum of creating a climate for change : extension in Australasia. Australasia-Pacific extension network. (26-27) October 2000, Melbourne Convention Centre.
- 31- Vanclay, F. (2002). Social considerations for the future of agricultural extension. The journal of the Australian Association of Natural Resource Management. 5(2). Available in <http://www.soil-water.org.au/journal/vol15-2.html>.

32- van den Bam. A. W. (1999). Agricultural development; Opportunities and threats for farmers and implications for extension organizations. The journal of agricultural education and extension. 6(3) : 145-156.

33- Willett, A., W. Zijp, & G. Feder. (2003). Agricultural extension: Generic challenges and some ingredients for solutions. The world bank working papers no 2129.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی