

## شناسنامه مقاله

عنوان: تدوین و اجرای برنامه جامع ترویج کشاورزی سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی

نویسندگان:

۱- خراشادیزاده، غلامرضا. کارشناس (ارتباطات اجتماعی) مدیر هماهنگی ترویج کشاورزی سازمان جهاد کشاورزی خراسان

رضوی

آدرس محل کار: مشهد مقدس، سازمان جهاد کشاورزی، مدیریت هماهنگی ترویج کشاورزی

Email: khrshdyzdh@yahoo.com

۰۵۱۱-۸۴۳۲۰۴۸---۰۹۱۵۵۱۱۴۳۵۱

۲- یاربی سنگانی، محمد ناصر . کارشناس ارشد (مدیریت آموزشی)، سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی، مشهد.

E mail: yarabi46naser@yahoo.com

تلفن تماس ۰۵۱۱-۸۴۳۲۰۴۸---:۰۹۱۵۹۰۰۵۷۷۰

آدرس محل کار: مشهد مقدس، سازمان جهاد کشاورزی، مدیریت هماهنگی ترویج کشاورزی

کد پستی: ۹۱۸۹۶-۴۸۷۵۴

محل اجرای پژوهش: سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی، مدیریت هماهنگی ترویج کشاورزی

همکاران:

۱- محمودی قرایی، فاطمه. کارشناس صنایع غذایی، سازمان کشاورزی سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی.

تلفن تماس ۰۵۱۱-۸۴۳۲۰۴۸---:۰۹۱۵۱۵۱۴۶۰۴

۲- سلیمانیان، خلیل. کارشناس ارشد جغرافیای انسانی اقتصادی، معاون مدیریت هماهنگی ترویج کشاورزی سازمان جهاد

کشاورزی خراسان رضوی.

تلفن تماس ۰۵۱۱-۸۴۳۲۰۴۸---:۰۹۱۵۵۵۸۴۹۲۵

کد پستی: ۹۱۸۴۱-۱۷۱۵۵

## چکیده:

فقدان تعامل کافی بین بخش های ترویج، اجرا و تحقیق در امور برنامه ریزی، اجراء، نظارت، ارزشیابی و نیز کاهش همگرایی بین عوامل انسانی پروژهها (مروج، کارشناس فنی، محقق، ناظر، ارزشیاب و...) در سطح ستاد وصف باعث کاهش کارایی و اثربخشی برنامه های گروههای هدف ذیربط می گردد.

هدف از طراحی و تدوین این برنامه به کارگیری راهبردهای مدیریت پروژه به منظور به حداکثر رساندن بهره‌وری فرایند برنامه ریزی تلفیقی بین ترویج و بخش‌های اجرا و تحقیق، جهت گروه‌های هدف در بخش کشاورزی استان خراسان رضوی بوده است.

طی این پروسه ساختارهای نوین هماهنگی، تدوین پروژه، اجراء، نظارت و ارزشیابی، طراحی و استقرار یافته‌اند و الگوی برنامه ریزی فوق طی سه سال ۸۸-۸۶ تکرار و تکوین پیدا کرده است. طی سال‌های فوق به ترتیب ۷۶-۵۵-۶۵ پروژه با روش شناسی ذیل تهیه و اجرا شده است.

۱- نیازسنجی از شهرستان‌ها، ۲- بررسی کارشناسی (مساله-نیاز-راه کار) در شورای هماهنگی مدیریت ترویج (ساختار مشارکتی تصمیم گیری)، ۳- بررسی در کارگروه‌های تخصصی سازمان و تعیین اولویت‌های اجرایی ۴- تعیین طرح‌های اجرایی و زیر پروژه‌های هر طرح، ۵- تعیین روش‌شناسی تهیه پروپوزال (تعریف ۱۷ آیتم / مؤلفه برای پروژه نویسی)، ۶- تدوین پروژه‌های هر طرح، ۷- تصویب پروژه‌ها توسط شورای برنامه ریزی سازمان، ۸- انعقاد توافق نامه با شهرستان‌ها به منظور اجرای برنامه ۹- ابلاغ پروژه‌ها به شهرستان‌ها ۱۰- تعیین کارراهه‌های کنترل و مدیریت پروژه با بهره‌گیری از استاندارد «دانش مدیریت پروژه PMBOK<sup>1</sup>» و با هدف استقرار ساختارهای این مدل.

کار راهه‌های مورد نیاز مدیریت پروژه به ترتیب ذیل عملیاتی شدند: تشکیل ستاد راهبردی، تشکیل کمیته‌های اجرایی، معرفی مجریان پروژه‌ها، تعیین ناظرین شهرستانی، آموزش عوامل اجرایی پروژه، ابلاغ دستورالعمل‌های اجرایی، اعزام تیم‌های نظارتی، فعال شدن سیستم مدیریت اطلاعات (MIS) تدوین گزارشات اجرای برنامه آثار و نتایج ذیل را در پی داشته است:

۱- اجرای پروژه‌ها براساس نیازهای واقعی و اولویت دار گروه‌های هدف باعث همگرایی برنامه‌ها و در نتیجه اثربخشی بیشتر در رفع نیازهای کشاورزان شده است.

۲- توزیع نهاده‌های پروژه، تهیه و تولید رسانه‌های آموزشی و خرید تجهیزات و ... متناسب با اهداف کمی و قلمرو جغرافیایی برنامه‌ها انجام گردیده است.

۳- امکان آرایه هم‌زمان بسته آموزشی، و بسته حمایتی (فنی- نهادی) و ارائه مشاوره‌های تخصصی به گروه هدف فراهم شده است.

۴- با اجرای برنامه جامع ترویج سازمان ساختارهای اجراء، نظارت، ارزشیابی و هماهنگی تقویت شده و سنجش اثر بخشی پروژه‌های ترویجی بر اساس شاخص‌های کمی امکان پذیر شده است.

پیشنهاد می‌شود دستاوردهای این برنامه پس از ارزشیابی نهایی (سه ساله) و تکوین ابعاد مختلف آن در سطح وزارت و جهاد کشاورزی (حوزه ترویج) تسری یافته و در استان‌های مختلف کشور به مرحله اجرا در آید.

واژگان کلیدی: برنامه جامع، استاندارد مدیریت پروژه PMBOK، ترویج کشاورزی.

<sup>1</sup> - Project Management Body of Knowledge

## مقدمه

بیش از نیم قرن از آغاز فعالیت رسمی ترویج کشاورزی در کشور می گذرد و بیش از هر زمان دیگر این پدیده در حوزه علمی و اجرایی در معرض اظهارنظر، انتقاد، بحث و مجادله قرار دارد. نظام ترویج کشاورزی جهت حفظ و افزایش اثرات خود نیاز به بروز نوآوری و تحول و تولدی تازه در عرصه های علمی و اجرایی دارد. تا بتواند پا به پای پیشرفت علوم و تحولات سازمانی و مدیریتی قدم بردارد.

امروز لازم است نظام ترویج در مسیری جدید گام برداشته و راه رسیدن به کارآیی و اثربخشی را پیموده و به عنوان نهادی آموزشی به رسالت خود ادامه داده و با ساختاری انعطاف پذیر، در هر زمان خود را با تحولات نوین همسو و هماهنگ نماید.

یکی از اهداف روشن و صریح ساختارهای نوین سازمانی ترویج، گسترش، ارتقاء و بهبود برنامه های ترویجی است به نحوی که تمامی بخش های مهم (جهاد کشاورزی) بویژه قسمتهای فنی، اجرایی، تحقیقاتی و ارزشیابی را در بر گرفته باشد.

### اهمیت موضوع (بیان مسأله) :

یکی از تعاریف برنامه، هدایت منابع ( انسانی، مالی، فنی و ...) به سمت تحقق اهداف، می باشد. سازمانهای دولتی از جمله وزارت جهاد کشاورزی با توجه به نقش مستقیم در اجرای برنامه های توسعه، نیازمند برنامه در سطوح مختلف می باشند. علاوه بر این برخی الزامات دیگر نیز ضرورت وجود برنامه جامع در زیربخش ترویج کشاورزی را نمایان می سازد که میتوان موارد ذیل را برشمرد:

۱- ضرورت پاسخگویی به نیاز بخش های اجرایی ۲- انجام فعالیت های قابل سنجش ۳- کمی کردن فعالیت های ترویج از طریق کاربرد استاندارد مدیریت پروژه ۴- هدایت اعتبارات ترویجی و بخش های اجرایی به اولویت نیاز گروه های هدف مشترک (تولید کننده و بهره بردار) ۵- ساماندهی عناصر شبکه ترویج

### اهداف تحقیق:

هدف کلی: هدف از این پژوهش معرفی نحوه تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه جامع ترویج کشاورزی سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی بر مبنای راهبرد مدیریت پروژه بوده است.

اهداف ویژه:

تعیین مراحل نیازسنجی مشارکتی (بین سطوح صفی و ستادی بخش های تحقیق، اجرا، ترویج)

ارایه فرایند طراحی پروژه ها با اهداف مشخص و قابل سنجش

شناسایی اقدامات مرتبط با به کارگیری راهبردهای مدیریت پروژه، در برنامه جامع ترویج

ارایه چارچوب اجرایی سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی در خصوص ساختارهای طراحی اجرا و نظارت بر پروژه های برنامه جامع ترویج کشاورزی سازمان استان

## اصطلاحات و مفاهیم

### مدیریت پروژه :

مدیریت پروژه عبارتست از کاربرد دانش، مهارت ها، ابزارها و تکنیک ها برای انجام دادن فعالیت های پروژه و رسیدن به اهداف آن. دانش مدیریت پروژه یک استاندارد مدیریت پروژه و کاملترین استاندارد است.

پیکره دانش مدیریت پروژه (PMBOK) مشتمل بر اجرای استاندارد خاصی است که پنج گروه فرایند رادبرمی گیرد:

۱- گروه فرایندهای آغازین : تعریف رسمی پروژه ۲- گروه فرایندهای برنامه ریزی ۳- گروه فرایندهای اجرایی ۴- گروه فرایندهای کنترل و پایش ۵- گروه فرایندهای اختتامی : تحویل رسمی پروژه

مدیریت پروژه برنامه ریزی و هدایت پروژه در چهار چوب زمان ، هزینه و کیفیت مشخص به سوی ایجاد نتایج مشخص است. مدیریت پروژه در اجرای این مهم از برنامه ریزی و کنترل پروژه، کار تیمی ومهندسی ارزش بهره می گیرد .

### ترویج

اچ ماندر (A.H.Maunder) در کتاب مرجع سازمان خواروبار و کشاورزی جهانی (F.A.O) تحت عنوان «ترویج کشاورزی» در تعریف ترویج چنین بیان می دارد «نظامی است که از طریق جریانات آموزشی، به بهبود روش ها و فنون کشت و زرع، افزایش کارایی تولید و درآمد، بهبود سطح زندگی و بالا رفتن استانداردهای اجتماعی و تحصیلی زندگی روستایی (کشاورز) کمک می کند.»

. در فرهنگ لغت تزاروس Thesaurus واژه آموزش ترویجی به فعالیت های سازنده ای که در برگیرنده کلاسهای منظم در مجموعه های آموزشی باشد اطلاق می گردد. این فعالیت که به داوطلبان (کشاورزان و سایر اقشار) ارائه می شود عملیاتی چون آموزش های اولیه، تشکیل انجمن ها، برگزاری نمایشگاه ها و همایش ها، دوره های کوتاه مدت و نظایر آن را دربر می گیرد.

### برنامه جامع

برنامه جامع دربرگیرنده اجزای هر نظام و سازه های اختصاصی مرتبط با برنامه سیستمی مورد نظر می باشد..

هر نظام ترویجی متشکل از عوامل و اجزای تشکیل دهنده ای به شرح ذیل می باشد:

۱- تئوری توسعه ۲- فلسفه و اهداف ۳- رهیافت ۴- ساخت اداری ۵- پرسنل ترویج

در نظام ترویج سازه های تشکیل دهنده دیگری نیز به طور خاص از نقطه نظر، جنبه های برنامه ریزی آموزشی-ترویجی وجود دارند که مورد توجه قرار می گیرند. این سازه ها عبارتند از:

۱- محتوی و مواد آموزشی برنامه های ترویجی ۲- گروه های هدف آموزشی ۳- روش های آموزشی ترویج ۴- فضاها و مراکز آموزشی ۵- مواد و رسانه های آموزشی. بین عوامل فوق و مدل برنامه ریزی (آموزشی ترویج) ارتباط و تعامل قوی و مداوم برقرار می باشد. در برنامه جامع ترویج اجزای نظام و ابعاد اختصاصی برنامه ترویجی مد نظر قرار میگیرد.

## سو ابق پژوهش

در بررسی ساختار ترویج کشاورزی کشور ایران سابقه تدوین برنامه جامع ترویج و اعمال استاندارد مدیریت پروژه مشاهده نگردید. در واقع برای اولین بار در سطح سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی اقدام به اجرای این استاندارد (در برنامه جامع ترویج) صورت گرفته است.

سوالات توصیفی تحقیق:

۱- نیازسنجی مشارکتی و تدوین برنامه جامع ترویج (بین سطوح صفی وستادی بخش‌های تحقیق، اجرا، ترویج) از چه ترتیبی برخوردار بوده است؟<sup>۲</sup> - به چه میزان قابلیت بررسی کارایی و اثربخشی برنامه جامع ترویج (ارزیابی و ارزشیابی فرایند تدوین و اجرای پروژه ها ) فراهم شده است؟<sup>۳</sup> - اقدامات مرتبط با به کارگیری راهبردهای مدیریت پروژه (پنج گام PMBOK) در برنامه جامع ترویج چگونه بوده است؟<sup>۴</sup> - مدل (مقدماتی) سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی در خصوص کاربرد استاندارد مدیریت پروژه (در ساختارهای طراحی اجرا و نظارت بر پروژه های برنامه جامع ترویج کشاورزی سازمان استان) از چه ویژگی هایی برخوردار است؟

## روش انجام پژوهش

«تحقیقات علمی را بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز (طرح تحقیق) می‌توان به دسته‌های زیر تقسیم کرد:

۱- تحقیق توصیفی (غیرآزمایشی)<sup>۲</sup> ۲- تحقیق آزمایشی<sup>۳</sup>

تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آنان توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. (سرمد و دیگران ص ۸۲).

این طرح از آنجا که در صدد شرح اقدامات مربوط به کاربرد استاندارد مدیریت پروژه می باشد تحقیقی توصیفی محسوب می گردد و از نظر روش شناسی میتوان از دیدگاه اسمیت و گلاس به دلیل تلاش جدی بر ارایه طرح اجرایی working Design آنرا در دسته بندی پژوهش های کیفی قرار داد (خوی نژاد، ۱۳۸۰ ص ۸۷).

این تحقیق از آنجا که معرفی روش های کاربرد کارراهه های کنترل و مدیریت پروژه در ساختارهای برنامه ریزی، اجرا، نظارت، ارزشیابی و اجرا هدف قرار داده است، تحقیق کاربردی محسوب می شود.

## جامعه آماری

جامعه آماری N=1167 در سه گروه عناصر انسانی: ۱- تیم مدیریت پروژه ۲- مجریان ۳- تدوین کنندگان به شرح ذیل قرار گرفته اند :

۱- عوامل انسانی ثابت مدیریت پروژه در ساختار سازمانی (۴۵ نفر) شامل:

مدیر برنامه : رئیس سازمان جهاد کشاورزی

مسئول هماهنگی برنامه : مدیر هماهنگی ترویج کشاورزی

<sup>۲</sup>-Coantitative methods  
<sup>۳</sup>-qualitative Methods

ناظر عالی برنامه جامع: معاون برنامه ریزی امور اقتصادی

مسئول ارزیابی: مدیر ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات

گروه کنترل: روسای کمیته های سه گانه برنامه جامع ترویج و تیم های مشترک سازمانی (۱۵ نفر)

مسئول اجرای برنامه در شهرستان (مدیر جهاد کشاورزی ۲۶ شهرستان)

۲- عوامل انسانی مجری پروژه به تفکیک بخش تخصصی (۷۰۹ نفر) شامل:

مسئول طرح: معاونت-مدیریت- اداره کل (۷)

مسئول فنی پروژه: مدیر دوایر تابعه ستاد استان (۱۰)

مجری پروژه: اداره اجرایی تابعه مدیریت هماهنگی ترویج کشاورزی (۳)

کارشناس هماهنگی امور ترویج پروژه: مجری پروژه در ترویج (۳۸)

امور رسانه ای : اداره رسانه های آموزشی ترویج (۱)

کارشناس هماهنگی امور فنی پروژه: مجری پروژه در بخش تخصصی (۳۸)

کارشناس مسئول ترویج در شهرستان: رئیس اداره آموزش و ترویج شهرستان (۲۶)

کارشناس مسئول فنی پروژه در شهرستان: رئیس اداره تابعه بخش تخصصی در شهرستان (۲۶)

مرکز ترویج و خدمات جهاد کشاورزی (۵۶۰ نفر) (با مشارکت عناصر شبکه ترویج)

۳- تدوین کنندگان برنامه جامع ترویج کشاورزی سازمان (۴۱۳ نفر)

۱- طراحی برنامه : ستاد ( راهبردی) مدیریت هماهنگی ترویج کشاورزی (۵ نفر) ۲- نیازسنجی (صافی - ستادی) ۳- تعیین طرح ترویجی ۴- تعیین پروژه ۵- تدوین: همکاران جهاد کشاورزی (۱۹۶ عنوان طی سال های ۸۸-۸۶ با ۳۹۲ نفر پروژه) ۶- ویراستار: (۶ نفر) ۷- همکار ویراستار (۶ نفر) ۸- تنظیم و نشر: اداره پشتیبانی و تجهیز شبکه ترویج (۴ نفر)

روش نمونه گیری:

با توجه به نوع تحقیق ، نمونه گیری سرشماری Census Sampling مورد استفاده واقع شده و لذا در این تحقیق بررسی ، اخذ اطلاعات و طبقه بندی از کلیه افراد جامعه آماری ( $N=n$  در هر سه گروه) مد نظر بوده است . واحد تحقیق، افراد بوده اند.

ابزار گردآوری اطلاعات

تلاش شده است تا با بهره گیری از مشاهدات ، بررسی های به عمل آمده، و اسناد برنامه، مستندات مرتبط با گروه فرایندهای آغازین : تعریف رسمی پروژه، گروه فرایندهای برنامه ریزی گروه فرایندهای اجرایی، گروه فرایندهای کنترل و پایش، و گروه فرایندهای اختتامی : تحویل رسمی پروژه ارائه شود.

بدیهی است از آنجا که این پژوهش از بعد فرایندی و نرم افزاری، رویه های برنامه ریزی اجرا و ارزشیابی را مورد توجه قرار داده است، فرایند شکست کار، کار تیمی و مهندسی ارزش برای فرایند های فوق بکار گرفته شده اما شرح کامل اقدامات مرتبط در این مختصر مقدور نبوده و صرفا گام های اصلی و نتایج شاخص ارایه گردیده است.

## یافته ها و بحث

### نتایج مربوط به نیاز سنجی و تدوین برنامه (فرایندهای آغازین و برنامه ریزی)

در خصوص سوال اول پژوهش مبنی بر «نیازسنجی مشارکتی و تدوین برنامه جامع ترویج (بین سطوح صفی و ستادی بخش‌های تحقیق، اجرا، ترویج) از چه ترتیباتی برخوردار بوده است؟» یافته‌های ذیل قابل ارایه می‌باشد:

انتخاب راه‌حلهای کاربردی در قالب عملیات و پروژه‌های اجرایی مستلزم «بررسی وضع موجود و مطلوب (تعیین نیاز) و اولویت بندی» آنها بود که به این منظور فرمهای خاص طراحی و اقدام به نیاز سنجی از شهرستان‌های استان گردیده است. این مهم طی سه سال اجرای برنامه در قالب تقویم زمان بندی تعیین شده، به مرحله اجرا درآمده است. پس از تکمیل و ارسال فرم‌های نیاز سنجی از شهرستان‌ها، در ادامه با واحدهای ستادی سازمان (ریاست سازمان، معاونین و مدیران مستقل) جلسات متعدد به منظور «تلفیق نیازسنجی با اهداف و سیاست‌های کلان اجرایی و اولویت‌های استانی» برگزار شده است.

سپس جلسات اختصاصی با بخش‌های اجرایی (با هدف هماهنگی امور فنی، ترویجی، اعتباری، رسانه‌ای، قلمرو اجرا، هدف‌گذاری کمی و ...) برگزار و در نهایت «نیازهای ترویجی (شناسایی طرحها و پروژه‌های اولویت دار)» احصاء گردیده است. پس از احصاء نیازها بر اساس پروپوزال مورد توافق اقدام به تهیه «شرح خدمات هر پروژه» گردید. پس از تدوین پروژه‌ها و تصویب بودجه (مدیریت هزینه پروژه) اقدام به طراحی ساختار هماهنگی، فنی، اجرایی و نظارت پروژه‌ها (مدیریت ریسک پروژه و مدیریت ارتباطات پروژه) و تهیه تقویم زمان بندی (مدیریت زمان پروژه) شده است.

کارراهه‌های فوق در برنامه جامع ترویج سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی در ۲ فرایند (آغازین و برنامه ریزی) همراه با تأکیدات (اصول) زیر به مرحله اجرا رسیده است:

- ۱- پروژه از نظر منابع مالی در قالب موافقت نامه‌های استانی و ملی قابلیت پشتیبانی داشته است (مدیریت هزینه پروژه).
- ۲- پروژه جنبه الگویی و توسعه بهره‌وری در تولید راز طریق تعریف رویکردهای فنی برای گروه هدف و نقش‌های اجرایی برای کارگزاران دولتی، مدنظر قرار داده است (مدیریت منابع انسانی و مدیریت کیفیت پروژه).
- ۳- پروژه در سطح شهرستانها برای رفع مسایل بهره‌برداران با بهره‌گیری از عناصر شبکه ترویج، نظیر سربازان، ناظرین، دفاتر خدمات مشاوره و... راه حل‌ها و روش‌های موثر ارایه داده است. (مدیریت منابع انسانی و مدیریت کیفیت پروژه).
- ۴- برای گروه هدف مربوطه (باغدار، زارع، دامدار، کاربرماشین آلات کشاورزی، مجری طرح‌های آب و خاک و...) به صورت همزمان بسته آموزشی - ترویجی و بسته حمایتی (فنی - نهاده‌ای) متناسب با اعتبارات در دسترس تامین شده است (مدیریت تدارکات پروژه).
- ۵- در برخی موارد، انتخاب پروژه براساس انتقال تکنولوژی‌های نوین و یا ارائه روش‌های بدیع و برای بار اول مد نظر قرار داشته است (مدیریت منابع انسانی).
- ۶- به دلیل محدودیت اعتبارات بخش‌های اجرایی و ترویجی، انتخاب قلمروی شهرستانی و حجم پروژه‌ها بر مبنای تامین نسبی نیازهای منطقه‌ای و نظام توزیع اعتبارات انجام شده است (مدیریت محدوده پروژه).

۷- پراکنش پایلوت ها و سایت ها در سطح استان به نحوی صورت گرفته تا با انتخاب گروه های هدف از مناطق همجوار و اجرای روشهایی چون FFS و یا IPM/FFS بازدید از پروژه ها و همچنین اجرای برنامه های رادیویی تلویزیونی، چاپ پوستر و نظایر آن حداکثر ممکن کشاورزان را تحت پوشش قرار دهد (مدیریت ارتباطات پروژه).

۸- در نهایت طی جلسات کارشناسی و هماهنگی در سطوح مدیریتی- کارشناسی و برای هر پروژه یک پروپوزال به عنوان راهنمای عمل تدوین شده و جهت اجرا به شهرستان ها ابلاغ گردیده است (تعریف رسمی پروژه).

به طور خلاصه ترتیب نیاز سنجی و تدوین برنامه جامع ترویج را می توان بر اساس گام های ذیل خلاصه نمود:

۱- تدوین اهداف کلان و سیاست های اجرایی برنامه (بر اساس نیاز سنجی) ۲- تعیین اولویت های طرح- پروژه

۳- تصویب عملیات فنی- نهاده ای - آموزشی پروژه های کاربردی ۴- تدوین پروپوزال پروژه ها ۵- تصویب نهایی

پروژه ها (حجم اعتبار و عملیات) ۶- طراحی ساختار هماهنگی، فنی و اجرایی پروژه ها ۷- تهیه C.P.M زمانی برنامه

اعمال استاندارد PMBOK به معنی کاربرد دانش مدیریت پروژه شامل: مدیریت یکپارچگی پروژه، مدیریت محدوده

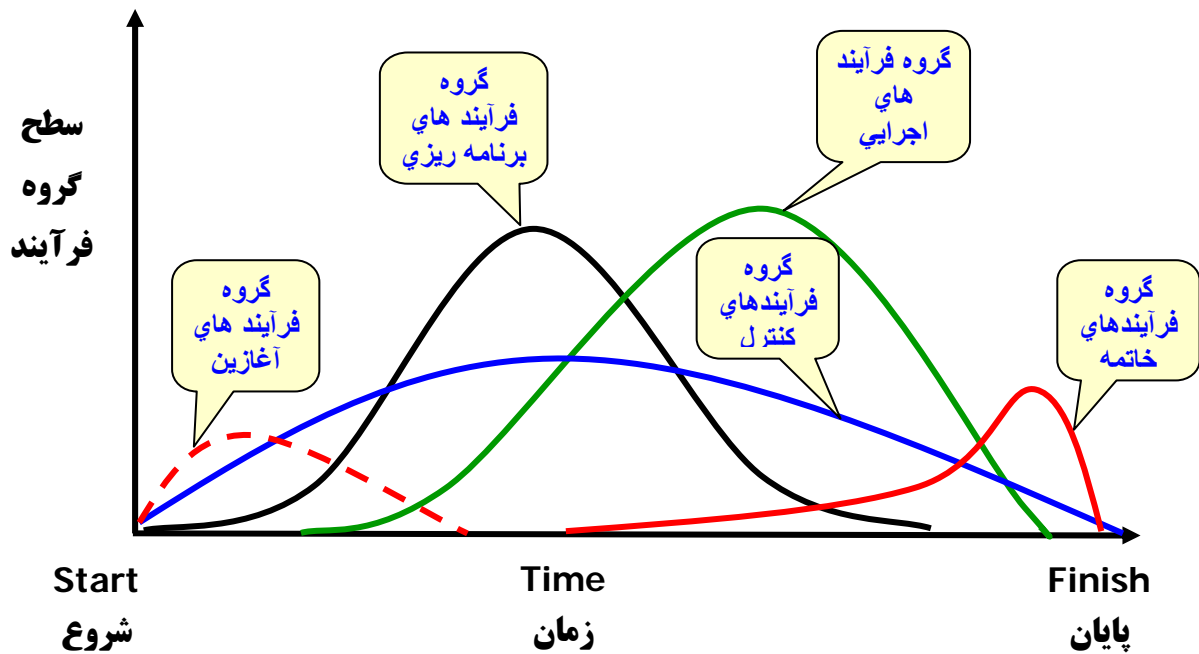
پروژه، مدیریت زمان پروژه، مدیریت هزینه پروژه، مدیریت کیفیت پروژه، مدیریت منابع انسانی پروژه، مدیریت ارتباطات.

پروژه، مدیریت ریسک پروژه، مدیریت تدارکات پروژه، در فرایند برنامه ریزی برنامه جامع ترویج کاملاً مشهود می باشد.

**نتایج مربوط به فرایندهای اجرا کنترل و خاتمه پروژه**

در برنامه جامع ترویج تلاش شده است مهندسی همزمان فرایندهای پنجگانه و کاربرد دانش مدیریت پروژه در مراحل

نیاز سنجی، تدوین پروژه ها، اجرا و ارزشیابی (مطابق نمودار زیر) انجام شود



( مهندسی همزمان )



نتایج دو فرایند (آغازین و برنامه ریزی) قبلا اشاره شد در ادامه نتایج سه فرایند دیگر و مرتبط با سوال پژوهش مبنی بر «اقدامات مرتبط با به کارگیری راهبردهای مدیریت پروژه (پنج فرایند PMBOK) در برنامه جامع ترویج چگونه بوده است؟» ارایه می شود.

فرایندهای اجرا دربرگیرنده ۴ بخش مهم میباشد:

۱- فرآیند هدایت و مدیریت بر اجرای پروژه ۲- اجرای تضمین کیفیت ۳- فرآیند توسعه تیم پروژه: (تعادل بین اعضا- آموزش- افزایش روحیه همکاران و اعتماد- ارزیابی عملکرد افراد تیم) ۴- فرآیند توزیع اطلاعات: (حصول اطمینان از ارتباط گیرنده - فرستنده، ثبت شکست ها و موفقیت هادر پروژه).

فرایند کنترل و پایش نیز در برگیرنده ۱۲ کار راه به شرح ذیل می باشد:

۱- فرایند پایش و کنترل کارهای پروژه: (اطلاعات برنامه، اطلاعات عملکرد، تعیین اقدامات اصلاحی و ...) ۲- فرآیند کنترل یکپارچگی تغییرات ۳- فرآیند صحت گزاری محدوده پروژه (استفاده از بیانیه محدوده و WBS Dictionary) ۴- فرآیند کنترل محدوده: کنترل تغییرات در محدوده پروژه ۵- فرآیند کنترل زمان ۶- فرآیند کنترل هزینه ۷- فرآیند کنترل کیفیت ۸- فرآیند کنترل عملکرد تیم پروژه (کنترل کارهای واگذار شده - نقش ها - مسئولیت ها - ارزیابی عملکرد) ۹- فرآیند گزارش دهی عملکرد ۱۰- فرآیند کنترل مدیریت ذینفعان ۱۱- فرآیند پایش و کنترل ریسک ۱۲- فرآیند کنترل تدارکات.

فرایند خاتمه پروژه شامل بستن رسمی آن و ارائه گزارش نهایی با ذکر اهداف تحقق یافته در پروژه می باشد.

اقدامات تلفیقی انجام شده در برنامه جامع ترویج جهت فرایند های اجرا، کنترل و خاتمه برنامه شامل موارد ذیل بوده است:

۱- در سطح استانی مدیر عالی برنامه، ریاست سازمان و در سطح شهرستان مسوولیت نهایی اجرا نظارت و ارزشیابی پروژه بر عهده مدیر جهاد کشاورزی شهرستان بوده است.

۲- کنترل و نظارت برنامه ای ( برنامه و بودجه ) به عهده معاونت برنامه ریزی و امور اقتصادی و واحد تابعه در شهرستان بوده و گزارشات دوره ای به ریاست سازمان ارائه گردیده است.

۳- هماهنگی در مراحل اجرا، نظارت برنامه ای، ارزشیابی ( حین و پس از اجرا )، باهدف اجرای بسته عملیات آموزشی - ترویجی و بسته حمایتی (فنی- نهاده ای) و همچنین مسوولیت اهداف کمی ( ترویجی ) و عملیات آموزشی به عهده مدیریت هماهنگی ترویج کشاورزی بوده است.

۴- مسوولیت تحقق اهداف کمی ( فنی- اجرایی ) و مدیریت اجرایی ارائه بسته حمایتی (فنی- نهاده ای) به عهده معاونت بهبود تولیدات دامی و معاونت بهبود تولیدات گیاهی و سایر بخش های ستادی ذیربط واگذار شده است.

۵- مسوولیت نظارت فنی پروژه از نظر هدایت نهاده ها، یارانه ها و نظارت بر سایت ها، مزارع و... به گروه های هدف پروژه (در راستای تحقق اهداف کمی فنی - اجرایی) به عهده مدیریت تابعه معاونت ها و اداره تابعه مدیریت های مستقل گذاشته شده است.

۶- مسوولیت برنامه ریزی اجرایی و هماهنگی اجرای عملیات آموزشی - ترویجی و اخذ گزارشات عملکرد مبتنی بر سیستم اطلاعات مدیریت ترویج (MIS) و جلب مشارکت عناصر شبکه ترویج در اجرای پروژه ها برعهده مدیریت هماهنگی ترویج کشاورزی بوده است.

۷- مدیریت ارزیابی عملکرد، متناسب با اهداف کمی و حجم عملیات آموزشی - ترویجی میزان تحقق اهداف را ارزیابی نموده و درجه انطباق و یا انحراف نقش ها را در راستای اجرای پروژه رصد نموده و با ارائه تحلیلی کلی از اثربخشی و یا آسیب شناسی نقش هریک از واحدهای ذیربط، بازخورد لازم را به مدیرعالی برنامه (ریاست سازمان) و عوامل اجرایی درحین اجرا ویا پس از اجرا ارایه نموده است.

۸- مدیریت هزینه کرد اعتبارات هریک از بخش ها توسط واحد تابعه همان بخش در شهرستان و با هماهنگی مدیریت جهاد کشاورزی شهرستان / منطقه متناسب با هدف پروژه صورت گرفته است.

۹- گزارش ارسالی مدیریت جهاد کشاورزی به معاونت برنامه ریزی سازمان (پیشرفت فیزیکی برنامه ای - بودجه ای) مبنای ارزیابی پیشرفت فیزیکی و تحقق اهداف کمی پروژه توسط بخش های اجرایی و ترویجی در دفتر استان محسوب می شود.

۱۰- گزارشات (نظارتی، ارزشیابی) معاونت برنامه ریزی، مدیریت ارزیابی عملکرد و مدیریت شهرستان به مدیرهماهنگی ترویج و مسوول طرح در استان، مبنای بازخورد به مدیریت کلان پروژه بوده است.

۱۱- از ۳ سال گذشته در سطح مدیریت هماهنگی ترویج کشاورزی سه ساختار مدیریت پروژه به شرح ذیل در راستای ایفای مسوولیت آن مدیریت فعال بوده است:

الف: شورای راهبردی برنامه جامع ترویج ب: کمیته های اجرایی برنامه جامع ترویج (سه کمیته) ج: ستاد ناظرین معین شهرستان ها.

علاوه بر آن برای هر پروژه، کارشناسی صاحب نظر (مجری)، برای اجرای تعهدات انتخاب شده است.

۱۲- ساختارهای مشترک نظارتی - ارزشیابی در سایر بخش های تابعه سازمان استقرار یافته و نمایندگان منتخب از این ساختارها، امور نظارتی، اجرایی و ارزشیابی برنامه جامع را رصد می نمایند.

۱۳- گزارش نهایی پروژه توسط مجریان تهیه و به مرجع ذیربط ارایه گردیده است.

جمع بندی اقدامات اساسی مرتبط با مرحله اجرا شامل موارد ذیل بوده است:

۱- انعقاد تفاهم نامه اجرایی به تفکیک بخش ۲- ابلاغ رسمی پروژه به شهرستان ۳- تعیین و ابلاغ احکام روسای کمیته،

مجریان، و ناظرین ستادی ۴- آموزش و توجیه کار گزاران اجرایی ۵- تشکیل کمیته های کاری در شهرستان

۶- اجرا و گزارش پروژه ها مطابق تقویم زمان بندی ۷- تدوین گزارش نهایی (اختتامیه پروژه).

با شرح موارد فوق پاسخ به سوال دیگر پژوهش مبنی بر «اقدامات مرتبط با به کارگیری راهبردهای مدیریت پروژه (پنج

گام PMBOK) در برنامه جامع ترویج چگونه بوده است؟» ارایه گردید.

## نتایج مربوط به قابلیت بررسی کارایی و اثربخشی برنامه

بانگاه به اجزای ۱۲ گانه پروپوزال که به منزله استاندارد اجرای پروژه نیز محسوب می شود میتوان از طریق ابزارهای کنترل و نظارت و نیز مطالعات بررسی ارزیابی و ارزشیابی (با اجرای آزمون های آماری) اقدام به تحلیل کارایی و اثربخشی نمود. و میزان تحقق هدفها (کمی - کیفی) و نیز چگونگی اجرای برنامه (استاندارد پروژه) را مورد واکاوی علمی قرار داد. بدیهی است، اسناد گزارش عملکرد (ثبت شده در سیستم (MIS) امکان پژوهش های مورد نظر بر اساس آیت های ۱۲ گانه پروژه را فراهم می سازد.

تمامی پروژه ها مشتمل بر اجزای ذیل بوده اند:

۱- مقدمه ۲- اهمیت و ضرورت ۳- اهداف کیفی و کمی ۴- انتخاب رویکردها و راهبردهای فنی - اجرایی ۵- توجیه اقتصادی و اجتماعی پروژه ۶- شرایط و نقش عناصر شبکه ترویج ۷- شرایط و نقش واحدهای ترویج ۸- شرایط و نقش بخش های اجرایی ۹- قلمرو اجرای پروژه (زمانی - مکانی) ۱۰- روش اجرای پروژه ۱۱- جداول برآورد حجم عملیات و اعتبارات مورد نیاز ۱۲- جدول توزیع شهرستانی اعتبار.

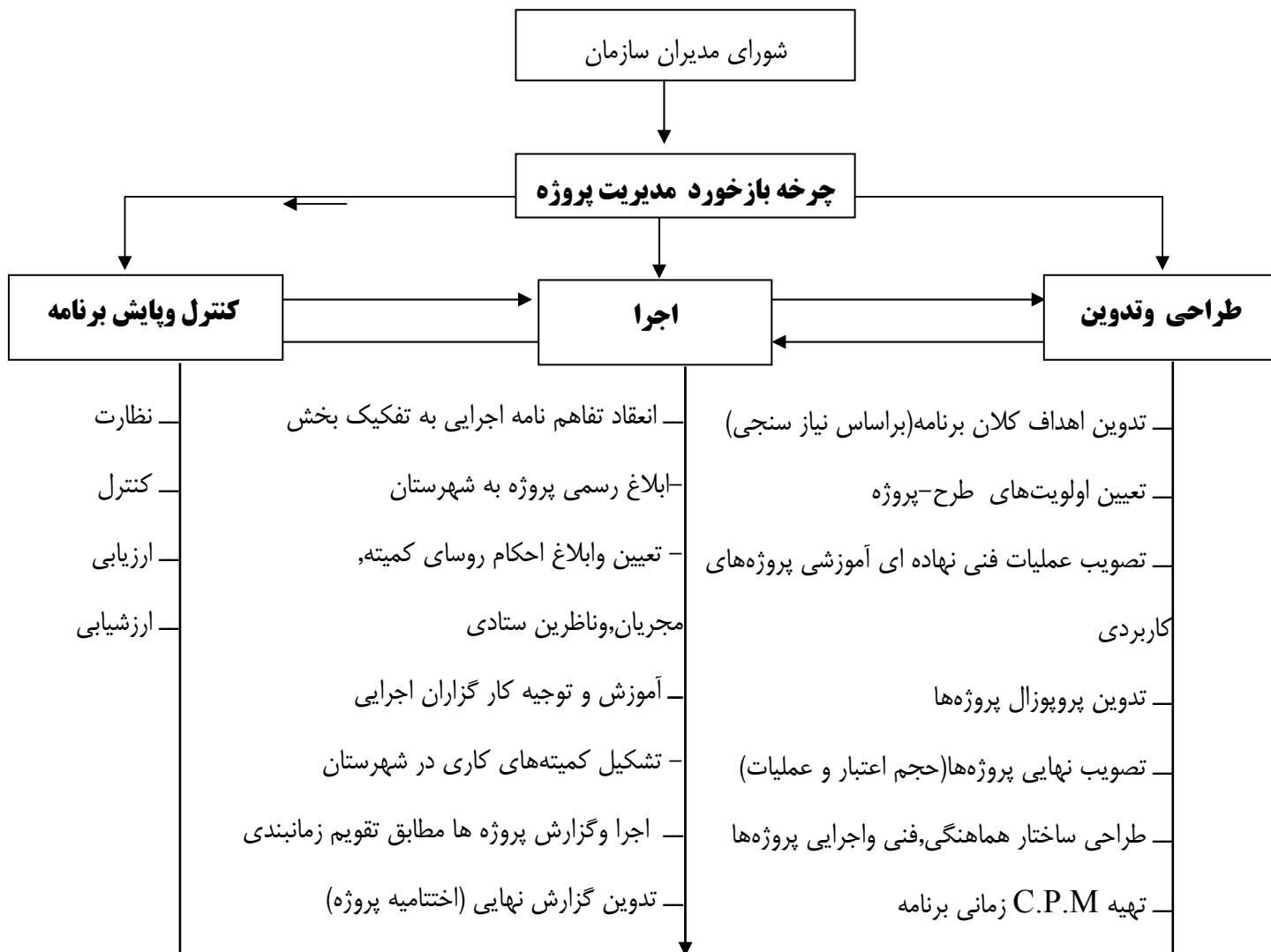
در هر پروژه با تعریف راهبردهای فنی و... توجه به نیاز های اصلی گروه هدف گردیده است. بعنوان مثال در پروژه گندم، اهداف کمی (سال ۸۸) شامل ۱۰۰۰ هکتار مبارزه غیر شیمیایی با علف های هرز سمج، توزیع بذر اصلاح شده (نیاز ۱۰/۰۰۰ هکتار)، ترویج کشت با عمیق کار ۱۲۱۰ هکتار، ۲۵۰۰ هکتار حفظ رطوبت و آموزش حدود ۲۷۰۰ نفر بوده است. با توجه به توضیحات فوق پاسخ روشن به سوال «به چه میزان قابلیت بررسی کارایی و اثربخشی برنامه جامع ترویج (ارزیابی - ارزشیابی فرایند تدوین و اجرای پروژه ها) فراهم شده است؟» برای هر پروژه قابل دستیابی است.

### مدل نظری پژوهش:

مدل (مقدماتی) برگرفته از نتایج پژوهش در قالب نمودار ارایه شده است. به شرح فرایند های مدل در قالب استاندارد مدیریت پروژه اشاره شد. این مدل در مراحل تکوین خود بوده و در سطح سازمان جهادکشاورزی خراسان رضوی در حال حاضر عملیاتی شده و سال سوم اجرای خود را سپری می نماید.

ویژگی های مدل در بخش های ۱- طراحی و تدوین ۲- اجرا ۳- کنترل و پایش ۴- اجرای عملیات آموزشی - ترویجی در عرصه، فارم، بهره برداری و.. ۵- شورای مدیران سازمان ۶- چرخه بازخورد مدیریت پروژه، به نحو کاملی پاسخ لازم را به سوال: «مدل (مقدماتی) سازمان جهادکشاورزی خراسان رضوی در خصوص کاربرد استاندارد مدیریت پروژه (در ساختار های طراحی اجرا و نظارت بر پروژه های برنامه جامع ترویج کشاورزی سازمان استان) از چه ویژگی هایی برخوردار است؟» ارایه می دهد.

نمودار فرایند تدوین، اجرا و مدیریت برنامه‌ی جامع ترویج کشاورزی  
سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی



اجرای عملیات آموزشی - ترویجی در  
عرصه، فارم، بهره‌برداری و ...  
شهرستان - مراکز ترویج و خدمات

**بحث و نتیجه گیری:**

۱- با استفاده از الگوی برنامه جامع، پروپوزال ویژه برای هر یک از پروژه‌ها (۶۵ پروژه سال ۸۶) و (۵۵ پروژه سال ۸۷) (۷۶ پروژه سال ۸۸) تدوین شده است، در نتیجه اجرای پروژه‌ها براساس اولویت‌بندی بخش‌ها و اعلام نیازهای واقعی سبب بهره‌وری بیشتر از اعتبارات شده است.

۲- تولیدات رسانه‌ای، خرید تجهیزات و نهاده‌های پروژه، متناسب با اهداف کمی و قلمرو جغرافیایی برنامه‌ها تهیه و توزیع گردیده است.

۳- تخصصی شدن تقسیم وظایف بین کارشناسان استانی - شهرستانی باعث اثربخشی افزون‌تر نتایج آموزشی پروژه‌ها شده و امکان تدوین بسته‌های آموزشی، ارائه مشاوره‌های تخصصی، تدوین دستورالعمل‌های فنی - اجرایی و کاربردی فراهم گردیده است.

۴- تعامل بین سطوح طراحی، اجراء نظارت، ارزشیابی و همگرایی بین عوامل انسانی پروژه‌ها (مجری، ناظر، ارزشیاب، و عوامل طرح و برنامه‌ریزی) عینیت بیشتری یافته و مسایل و مشکلات اجرایی زودتر حل شده و بازخورد به فرایند بهبود پروژه از کارایی و اثربخشی بیشتری برخوردار گردیده است.

۵- از توزیع اعتبارات در پروژه‌های متعدد و متکثر خودداری شده و با همگرایی برنامه‌ها، اثربخشی بیشتری در رفع نیازهای کشاورزان دست آمده است..

۶- رویکرد برنامه‌ریزی جامع، براساس الگوسازی، توسعه فناوریهای نوین، تقویت ساختارهای ترویج خصوصی بوده است که آثار خاص خود را در پی داشته است.

۷- مهارت های حرفه ای نظیر مدیریت پروژه، گزارش گیری (مبتنی بر سیستم اطلاعات مدیریت MIS)، طراحی پروژه (پروژه‌نویسی)، همگرایی بین بخشهای صف و ستاد در نیازسنجی، مدیریت بحران، کنترل بهینه پیشرفت فیزیکی و... در کارگزاران اجرایی تقویت شده است.

## پیشنهادات

۱- رهیافت‌ها و نتایج این الگو(مدل مقدماتی) در فرایند برنامه‌ریزی اجرا نظارت و ارزشیابی پروژه‌های دستگاههای دولتی قابل تعمیم می‌باشد چرا که به نوبه خود اولین تجربه کاربرد استاندارد دانش مدیر یت پروژه در حوزه ترویج کشاورزی محسوب می‌شود

۲- طرح پس از ارزشیابی سالیانه و (سه ساله) و تکوین ابعاد مختلف آن می‌تواند در سطح وزارت و جهاد کشاورزی (حوزه ترویج) تسری یافته و در استانهای مختلف کشور به مرحله اجرا در آید.

۳- با توجه به توانمندی فوق العاده کارشناسی ترویج استان و زمینه‌های کاملاً مثبت مشارکتی و تعامل فی ما بین مدیران و نیز نیروهای خبره شهرستانی، تدوین و اجرای طرح در مراحل مختلف نیازمند حمایت (مادی - نرم افزاری) بوده تا با بهره‌گیری از بازخوردهای ملی، این الگو بتواند مراحل تکمیلی خود را پشت سر بگذارد. ردر این راستا امتنان دست همه اساتید و هم‌تایان محترم را صمیمانه می‌فشاریم.

## تقدیر و تشکر

از همکاری جناب آقای دکتر اسماعیل نیاریاست محترم سازمان جهادکشاورزی خراسان رضوی تشکر میشود. همچنین از اعضای شورای مدیران سازمان و مجموعه همکاران که در مرحله تدوین اجرا و ارزشیابی، مشارکت داشته و امکان ارایه این تجربه شاخص استان را فراهم نموده اند تقدیر و تشکر می‌گردد. توفیق همه ایشان را از خداوند منان خواهیم.

## فهرست منابع

- آزادی، حسین، ۱۳۸۴ «ارزشیابی اثربخشی طرح سربازان سازندگی در استان خراسان بزرگ»، مشهد، سازمان جهاد کشاورزی..
- خوی نژاد، غلامرضا، ۱۳۸۰ «روشهای پژوهش در علوم تربیتی» انتشارات سمت، تهران.
- سرمد، زهره، ۱۳۸۰ «روش های تحقیق در علوم رفتاری»، انتشارات آگاه: تهران.
- سینک، آ، ک ۱۳۸۳، «ترویج کشاورزی اثر و ارزیابی»، ترجمه غلامرضا مجردی: زنجان.

# on Agricultural Devising and implementing a Comprehensive Program Extension for Jihad-e-Agriculture in Khorasan Razavi Province

Korashadizadeh Gholamreza, Social Communication B.A. Jihad-e-Agriculture  
Khorasan Razavi province

Yarabi Sangani Mohammad Naser, Educational Management M.A. Jihad-e-Agriculture Khorasan Razavi  
province

## Abstract

Lack of interaction among extension, execution, and research divisions on programming, implementing, monitoring, and evaluation affairs as well as low coordination among projects' personnel (technical expert, researcher, supervisor, evaluator, etc) with staff and headquarter divisions had led to decrease in efficiency and effectiveness of services provided for target groups. The objective in planning this program centrally focuses on implementing project management strategies to maximize the productivity of integrated programming process between extension and research divisions in agriculture sector. During this process, new structures are established for coordination, arrangement, implementation, and monitoring and evaluation which all have been reiterated and complemented via following steps during 2007-2009:

1. Provincial need assessment
2. Professional surveys (issues, needs, and solutions) in agricultural extension management committee (participatory approach in decision making)
- 3- Prioritizing executive phases
- 4- Setting executive schemes
- 5- Determining methodology for proposals (17 items for project preparation)
- 6- Devising plans and projects
- 7- Projects approval by Planning Council
- 8- Consensus with provincial officials on program implementation
- 9- Steering project management strategies through "Project Management Body of Knowledge-PMBOK" aiming to establish the structure of this model.

Strategies required for project management were respectively put into action through:

1. Establishment of the Strategic Council,
2. Creation of the Executive Committees,
3. Introduction of project executives,
4. Assigning district supervisors,
5. Training project executive staff,
6. Circulating operational instructions,
7. Dispatching supervisor teams
8. Enforcing the Information Management System (IMS), and
9. Reports preparation.

Implementing this program led to following results:

1. Projects implementation based on real needs and priorities of target groups caused programs convergence and finally more efficiency in realizing farmers' needs.
2. Dissemination of project inputs, compiling training media and supplying needed equipments to system and compatible to quantitative goals and geographical aspects of the programs.
3. Concurrent preparation of training and supportive packages (technical, inputs, etc) and forwarding consultations to target groups.
4. Implementing comprehensive executive programs would enhance monitoring, evaluation and coordination structures and facilitate measuring projects impact on quantitative basis.

It is recommended that the idea may be generalized at the Ministry of Jihad-e-Agriculture scale, well after final evaluation (3 successive years) and completing its various aspects and achievements for due incorporation in other provinces.

**Key words:** Comprehensive program, Project Management Body of Knowledge standard PMBOK, Agricultural extension, Training need assessment.