



مشکلات پیش روی مدیریت منابع انسانی (HRM) در سازمان ترویج کشاورزی ایران

مرجان واحدی^۱، مرضیه معرف^۲

چکیده

امروزه سازمانهای مختلف به این نتیجه رسیده اند که مهمترین منابع آن ها نیروی انسانی است. این مهم به ویژه در مورد سازمان ترویج کشاورزی که مسئولیت اصلی آن آموزش، پرورش و توسعه نیروی انسانی بخش کشاورزی است مصداق بیشتری دارد. به کارگیری روش ها، فرآیندها و تکنولوژی های جدید در سازمان های امروزی به عوامل متعددی بستگی دارد، یکی از این عوامل مدیریت منابع انسانی Human Resource Management یا HRM و استفاده بهینه از دارایی های فکری است. با وجودی که بیش از ۵۰ سال از شکل گیری خدمات ترویج رسمی کشاورزی در ایران می گذرد ولی همچنان موانع و محدودیت هایی در این زمینه وجود دارد که باعث شده ترویج موفق نبوده و در طی این سال ها کشاورزان رضایت چندانی از خدمات ترویجی نداشته باشند. بنابراین هدف از این پژوهش مشخص کردن موانع و محدودیت های پیش روی مدیریت منابع انسانی در سازمان ترویج کشاورزی ایران بوده است. جهت دستیابی به این هدف ابتدا وضعیت نظام ترویج کشاورزی ایران از طریق جستجوهای اینترنتی، مطالعه مقالات، مجلات معتبر و گزارش های اداری مربوطه، بررسی شده و سپس موانع و محدودیت های پیش روی مدیریت منابع انسانی در این سازمان برشمرده شده است. در پایان پیشنهادهایی جهت برطرف کردن موانع پیشرو ارائه گردیده است.

کلمات کلیدی: مدیریت منابع انسانی، ترویج و آموزش کشاورزی، وزارت جهاد کشاورزی

^۱ استادیار بخش ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام

^۲ دانشجوی دکتری ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام



مقدمه

مدیریت منابع انسانی به معنای درک اهمیت منابع انسانی یک سازمان است که به برتری سازمان، توجه به مشتری، کارآفرینی، کیفیت و نظایر آن شکل و معنای می بخشد. در حقیقت رشد و پرورش و افزایش سطح توانایی های و سازماندهی نیروی انسانی یک سازمان جهت رسیدن به اهداف سازمان در دیدگاه و سطح فکری مدیریت منابع انسانی خلاصه شده است و این سطح مدیریتی در شکست و پیروزی سازمان سهم بسزائی دارد. مدیریت منابع انسانی امروزه به عنوان یک رشته دانشگاهی شامل توسعه دانش و تخصص، و افزایش عملکرد است. یک سیستم مدیریت منابع انسانی قوی با ارزشترین دارایی سازمان و شرکت هاست که با استراتژی سازمان ارتباط مستقیمی دارد (Akhavan Tabassi & Bakar, ۲۰۰۹). به طور کلی می توان گفت مدیریت منابع انسانی عبارتست از: ۱- جذب و استخدام؛ ۲- آموزش و بهسازی؛ ۳- بکارگیری و انتصاب؛ و ۴- نگه داشتن منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی. این چهار فرآیند، فرآیندهای اساسی مدیریت منابع انسانی می باشد که باید الگوها، سیستم ها و روش ها بر پایه ی این فرآیندها طراحی شود (هاشمی، پورامین زاده، ۱۳۹۰). یکی از اصول اصلی که برای کارآمدی بیشتر به مدیران سازمان تذکر داده می شود استفاده ی مناسب از منابع مالی و انسانی و فیزیکی سازمان است. بهترین و خردمندانه ترین استفاده از منابع اطلاعاتی و فیزیکی و مالی و تولید در سازمان به طور کلی بستگی به کارکرد کارآمد و مؤثر منابع انسانی درون سازمان دارد. با این وجود منابع انسانی توسط خدمات ترویج و آموزش کشاورزی در سراسر جهان مورد غفلت قرار گرفته است (Chizari et al., ۲۰۰۱).

هدف این مقاله بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی رایج در سازمان ترویج ایران است که بر طبق مطالعات مختلف صورت گرفته در این زمینه، تا کنون ارزیابی قابل قبولی نداشته است. بیش از ۵۰ درصد کل زمین های موجود، آب و منابع طبیعی در ایران هنوز مورد استفاده قرار نگرفته و بسیاری از مشکلات موجود در بخش کشاورزی ایران بیشتر ناشی از استفاده ناصحیح از منابع انسانی است تا منابع فیزیکی (طهماسبی، ۱۳۷۷). موانع مربوط به ساختار تشکیلاتی نامناسب، موانع مربوط به مدیریت منابع انسانی، روح حاکم بر فرهنگ سازمانی، ضعف مدیریت و حاکمیت مدیران اقتدارگرا روابط بین تحقیق و ترویج را به تقابل کشانده است و آن را دچار چالش کرده است (شیرزاد، ۱۳۸۴). خدمات ترویج کشاورزی در ایران با تاریخچه ی بیش از ۵۰ سال هنوز قادر نیست از نیروهای بالقوه مخاطبان خود حمایت کرده و رضایت کشاورزان را جلب نماید. این خدمات نیازمند سازماندهی مجدد و نوسازی هستند (امیرانی، ۱۳۸۰). به هر حال نه تنها در ایران بلکه در تمام دنیا بودجه ی کم، کمی استخدام و تعدیل نیرو جزء عمده ی مشکلات ترویج و آموزش کشاورزی محسوب می شوند. این مشکل می تواند ناشی از مدیریت ناصحیح منابع انسانی باشد (Karbasioun & mudler, ۲۰۰۴). مطالعات مختلف نشان داده شده است که تلاش محدودی در جهت استفاده از مدیریت منابع انسانی در سازمان ترویج ایران صورت گرفته است و هنوز مشکلات و موانعی در این مسیر وجود دارد. بیشتر محققان معتقدند که HRM تا کنون نتوانسته نقش رضایت بخشی در سازمان ترویج ایران بازی کند (Karami, ۱۹۹۳, ۱۹۹۵, ۲۰۰۱; Chizari et al., ۱۹۹۸; Chizari et al., ۲۰۰۱; Hejazi, ۱۹۸۹; Pezeshki-Raad & Aghaei, ۲۰۰۲; Pezeshki-Raad et al., ۲۰۰۱; Pezeshki-Raad et al., ۱۹۹۴; Zarafshani, ۲۰۰۲).

در این تحقیق به دو سوال زیر پاسخ داده می شود:

۱) اصلی ترین موانع و بازدارنده ها در HRM در سیستم ترویج کشاورزی ایران کدام اند؟

۲) چه رهیافت ها و راه حل هایی می تواند برای از بین بردن و کم کردن این عامل های منفی کمک کننده باشد و در نتیجه به HRM اجازه ی رشد و پیشرفت بیشتری را بدهد؟

نیروی انسانی ترویج یک عامل کلیدی در فرآیند توسعه ی روستایی و کشاورزی به شمار می رود. برای یک نظام ترویجی موفق، تعداد کافی از کارکنان خوب آموزش دیده ترویجی از منابع اساسی محسوب می گردد. دیگر سازه ها مانند بستر محیط، منابع مالی و ساختار مدیریت نیز مستقیماً بر کارکرد موفقیت آمیز یک نظام تاثیرگذار است. منابع انسانی زیر بنا و شالوده ی یک نظام ترویجی است و مدیریت منابع انسانی نقش بزرگی در موفقیت سازمان خواهد داشت (حیدری و همکاران، ۱۳۸۵). بزرگترین سرمایه ی یک کشور نیروی انسانی است این اصلی مورد پذیرش عموم است که از دیرباز به عنوان مهمترین عامل پیشرفت هر کشور و ملت به شمار آمده است (بارفورد و بدیان، ۱۳۷۵). رشد بشر و منابع انسانی زمانی بهره ور و کارآمد خواهد شد که به سرمایه ی انسانی تبدیل شوند و سرمایه ی انسانی چیزی نیست جز انباشت مهارت، تخصص و دانش فنی، که مستلزم مدیریت درست در منابع انسانی است (وزارت جهاد کشاورزی، ۱۳۸۱).



روش تحقیق

این مقاله بر اساس مرور چندین مقاله کمی و کیفی در زمینه ی مدیریت منابع انسانی در سازمان ترویج کشاورزی ایران نگاشته شده است. روش مورد استفاده در این مقاله مرور ادبیات پژوهش است. چون این تحقیق یک تحقیق مروری است جستجوی کامل اینترنتی اولین راه برای کشف چشم اندازها و دیدگاه ها در این زمینه در داخل و خارج ایران بود. در این مرحله تحقیقات منتشر شده قابل دسترس و مقالات شناخته شده از مجلات مشهور و معتبر مورد مطالعه قرار گرفته و سپس موانع پیش روی مدیریت منابع انسانی در سازمان ترویج کشاورزی ایران بیرون کشیده شده و در پایان پیشنهادهایی جهت برطرف کردن این موانع ارائه شده است.

یافته های پژوهش

موانع موجود بر سر راه مدیریت منابع انسانی در سازمان ترویج کشاورزی ایران:

موانع پیش روی مدیریت منابع انسانی را می توان به چهار دسته زیر تقسیم کرد:

۱- مسائل مربوط به سازمان (مسائل سازمانی)

۱-۱ تغییرات ساختاری در وزارت کشاورزی در دهه ی اخیر

یکی از مهمترین عواملی که تاثیر زیادی بر ترویج در ایران داشته تغییر ساختار سازمان کشاورزی در دهه ی اخیر است. تمرکز زدایی در وظایف سازمان کشاورزی (ادغام وزارت جهاد کشاورزی و وزارت جهاد سازندگی) نتایج قابل مشاهده و غیر قابل مشاهده ای (دوطرفه و مثبت و منفی) داشته که باید مورد ارزیابی قرار گیرد (وزارت جهاد کشاورزی، ۱۳۸۱). ادغام این دو وزارت مشکلاتی را پیش روی مدیریت منابع انسانی قرار داد چرا که تغییرات در استراتژی های سازمانی، وظایف و انتظارات و نگرانی ها تاثیر حتمی در منابع انسانی سازمان دارد. در این راستا حسین نژاد و فانی (۱۳۸۰) فرهنگ سازمانی وزارت کشاورزی و وزارت جهاد سازندگی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و این دو فرهنگ را با هم مقایسه کرده و به این نتیجه رسیدند که تفاوت های فرهنگی بین این دو وزارت وجود دارد. آنها بیان کردند همراستا کردن فعالیتها در دو سازمان و ساختار منسجم، وقت گیر است و موضوع سختی است که احتیاج به بردباری دارد. بر طبق این مطالب برای کم کردن تضاد وارد شده لازم است یک فرهنگ سازی پایدار دیگر با ملاحظه به برنامه ریزی بلندمدت طراحی و نوسازی شود. آنها مطالعه بیشتر ی را برای اکتشاف دیدگاه های مختلف در سازمان پیشنهاد کردند.

۲-۱ فقدان ارتباط کافی بین ترویج و دیگر سازمان ها

عوامل مؤثری در برقراری ارتباط بین تحقیق، ترویج و آموزش موثرند که در نظام تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی ایران یا از کارایی لازم برخوردار نیستند و یا از حلقه های مفقوده ی این ارتباط به شمار می آیند (شیرزاد، ۱۳۸۴). فقدان چنین ارتباطی در خدمات ترویج ایران منجر به بروز مشکلات عدیده ای شده است. تعامل ضعیف بین ترویج و تحقیق در ایران توسط بسیاری از پژوهشگران مورد تایید قرار گرفته است (۲۰۰۴; Karbasioun & Mudler, ۲۰۱۰; Dehkordi, ۲۰۰۶; Pezeshki-Raad & Dehkordi).

۲- مشارکت کم کشاورزان در برنامه های سازمان ترویج

جهت موفقیت برنامه های ترویج کشاورزان باید فعالانه در تمام مراحل از برنامه ریزی گرفته تا اجرا مشارکت داشته باشند (امیرانی، ۱۳۸۰). همین طور (Karami, ۱۹۹۵) نشان داد که سازمانهای ترویج تلاش خود را بیشتر بر روی روستاهایی که زمین های بزرگتر و توسعه یافته تری دارند و تا حدی نزدیک به مرکز خدمات روستایی هستند متمرکز می کنند. اگرچه حمایت از کشاورزان که زمین های شخصی بزرگتر (تولید بیشتر) دارند اثر مثبت روی تولید کشاورزی داشته است اما همه سود نبرده اند. در حقیقت خیلی از کشاورزان در فقر بسر می برند. بنابراین سازمان ترویج تاثیر منفی بر روی انگیزش کشاورزان برای کشاورزی پایدار در طولانی مدت داشته است (Karami, ۱۹۹۳).



۳- مشکلات مربوط به مدیریت منابع انسانی

۳-۱- کمبود پرسنل ترویج

کمبود پرسنل ترویج که شامل آموزشگران و متخصصان و مروجان هست از دیگر دلایل اصلی است که باعث می شود ترویج به تعداد زیادی از مخاطبان رسیدگی نکند (Pezeshki-Rad & Aghai, ۲۰۰۲). این بدین معنی نیست که کمبود منابع انسانی وجود دارد. برعکس مشخص است که سازمان های ایرانی با تعداد زیادی از افرادی که متقاضی این چنین مشاغلی هستند روبروست. این مسئله ناشی از کمبود بودجه های اختصاص داده شده و حمایت های مالی برای استخدام افراد جدید و همچنین عدم شایستگی و لیاقت در بین تقاضاهای موجود است. اگرچه سازمان های ترویج به خاطر محدودیت های مالی، تقاضایی برای افزایش تعداد کارمندان حرفه ایی خود نداده اند (Pezeshki-Rad, et al., ۱۹۹۴). وزارت جهاد کشاورزی از طریق استفاده از کشاورزان کلیدی، رهبران محلی و همیاران ترویج و همچنین استخدام تعدادی از فارغ التحصیلان و آنهایی که مدارک بالایی دارند در طی خدمت سربازی تا حدودی در جهت رفع کمبود نیروی انسانی اقدام کرده است (Karbasioun & Mudler, ۲۰۰۴).

۳-۳- مشکلات استخدام

مانع دیگر در مدیریت منابع انسانی HRM در سازمان ترویج این است که استخدام و انتخاب کارمندان جدید درخور مناسب شغل های کنونی و آینده مورد نیاز نیست. بنابراین قسمتهایی از سازمان ها دارای نیروی کار زیاد هستند در حالی که بقیه با کمبود نیروی کار مناسب و متخصص مواجه هستند (Karbasioun & Mudler, ۲۰۰۴; Chizari, et al., ۱۹۹۸).

۳-۴- کمبود تحرک و پویایی در سازمان ترویج

استفاده از رهیافت های انعطاف ناپذیر تعلیم و تربیت خردسالان در برنامه ریزی سیستم ترویج باعث شده رضایت کشاورزان و در نهایت اعتماد آنان به فعالیت های ترویج کاهش یابد در نتیجه سازمان ترویج به عنوان منبع دوم اطلاعات برای کشاورزان شناخته می شود (Chizari et al., ۲۰۰۱). گرچه سیاستمداران و برنامه ریزان در وزارت جهاد کشاورزی برافزایش انعطاف پذیری برنامه های ترویج تاکید کرده اند و تا حدودی موفقیت هایی هم در این زمینه بدست آورده اند با این حال هنوز هم پویایی اندک در نظام ترویج وجود دارد. بسیاری از کارگزاران ترویج به اندازه ی کافی با اصول آموزش بزرگسالان و فلسفه ترویج آشنا نیستند در نتیجه از رهیافتهای پداگوژیکی تعلیم و تربیت برای آموزش به کشاورزان استفاده می کنند (Karbasioun & Mudler, ۲۰۰۴).

۳-۵- سطح پایین انگیزه و مسئولیت پذیری کارکنان

استخدام در مراکز ترویج پدیده ای است که از نظر فیزیکی و اجتماعی سیر نزولی دارد. درآمد پایین در تمام سطوح، انگیزه کار در نظام ترویج را بطور بارزی از بین می برد (Hejazi, ۱۹۸۹; Karbasioun & Mudler, ۲۰۰۴). در سازمان ها دو گروه رسمی و غیر رسمی وجود دارد. گروه رسمی بوسیله ی مدیریت تاسیس می شود اما گروه غیر رسمی به صورت خود بخود و تحت تاثیر رضایت و علائق اعضا شکل می گیرد. چون این گروه ها تاثیر قابل ملاحظه ایی در عملکرد سازمان دارد مدیران باید نسبت به برآوردن نیازهای این گروه ها حساس باشند. چون برای سازمان مفیدند و باعث افزایش انگیزه، تحرک و اعتماد به نفس در اعضا می شوند. تحقیقات نشان می دهد افزایش تحرک و پویایی در گروه نشانه عملکرد بهتر ترویج است (Leonard, ۱۹۹۷).

(Kamalian & Khandelwal, ۱۹۹۹) تحقیقی در بین مدیران ایران که از نظر ارزش ها و محیط سازمانی به هم وابسته بودند انجام دادند. در این تحقیق آنها اشاره کردند که کمبود انگیزه و مشوق ها توسط مدیر رابطه ی مستقیم و معنی داری با محیط و جو سازمانی دارد و اگر مدیران می خواهند که کارمندان فعال باشند و اشتیاق خود را برای کار کردن مستقل از دست ندهند فضای سازمانی باید به طور مداوم کارمندان و نیازها و ارزش ها و انتظارات آن ها را مد نظر قرار دهد. بر طبق تحقیقات انجام شده انگیزه و روحیه ی کارمندان ترویج در سطح پایینی قرار دارد. وجود ساختار بروکراسی اداری در سازمان ترویج، کمبود پاداش و مشوق، امکانات ناکافی، نبود راه ترقی و پایین بودن عزت و اعتبار ترویج از مهمترین دلایل پایین بودن روحیه و انگیزه در بین کارکنان ترویج است. مدیران باید با انواع تئوری های ایجاد



انگیزه در بین کارکنان مانند تئوری های طبقه بندی مازلو، تئوری دو عاملی هرزبرگ، مک کلاند و تئوری Y و X آشنا باشند تا بتوانند از ماموران ترویج در خط مقدم استفاده کنند (Stoner & Freeman, ۱۹۹۲).

به هر حال در مقام مقایسه با سازمان های ترویج می توان گفت در دانشگاه های کشاورزی و مدارس شرایط بهتری وجود دارد برای مثال تحقیقات گذشته نشان می دهد که کارفرمایان از دانش و توانایی فارغ التحصیلان ترویج رضایت بیشتری دارند. در صورتی که دانش جویان ترویج کشاورزی و فارغ التحصیلان بعلاوه روسا و اعضای هیئت علمی نسبتا از موقعیت خود در سازمان ترویج کشاورزی در دانشگاه رضایت ندارند (حجازی و همکاران، ۱۳۷۹).

همچنین امیری اردکانی و زمانی (۱۳۷۸) عوامل موثر بر تعهد سازمانی فارغ التحصیلان دوره ی کارشناسی دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز را مورد بررسی قرار دادند. آنها دریافتند که عدم استخدام یا رد شدن در آن تاثیر منفی بر تعهد سازمانی دارد و هیچ همبستگی بین موفقیت دانشگاهی و تعهد در سازمان وجود نداشت. این یافته ها به طور واضح نشان می دهد که کمبود انگیزه و تعهد در کارمندان می تواند در اثر نارضایتی شغلی و به خصوص عدم خوشحالی از نظر فیزیکی و عاطفی باشد. تحقیقی دیگر برای ارزیابی فاکتورهای مثبت مداخله گر برای انگیزش در متخصصان ترویج در استان های شمالی ایران اجرا شد. یافته ها از ایده ی فوق الذکر حمایت می کند و تعدادی متغیر را معرفی می کند که باعث کاهش انگیزه پرسنل می شود. این فاکتورها شامل اجرای ارزیابی و ارزشیابی های نامطلوب، سطح پایین مشارکت در تصمیم گیری، فقدان رقابت سازنده و مثبت، موقعیت پایین گرفتن شغل در بین افراد جامعه می باشد (پادآور و پزشکی راد، ۱۳۷۷).

بعلاوه نفوذ الگوهای دستوری از بالا به پایین در سازمان های ترویج باعث کمبود رضایت شغلی و انگیزش پایین در بین کارمندان می شود. به هر صورت باید تاکید شود که سیاست ها امروزه تغییر پیدا کرده اند و به سمت فعالیت بیشتر و فرآیند مدیریت از پایین به بالا گرایش دارد (Chizari et al., ۲۰۰۱).

(Sedighi, ۲۰۰۳) در تحقیق خود با مطالعه ۴۷۸ کارگزار ترویج در ۴ استان ایران، وجود رهیافت های بالا به پایین در نظام ترویج را تایید کرده و نشان داده است که از جمله کاستی های رایج در سازمان های ترویج متعارف در خیلی از کشورهای در حال توسعه مثل ایران سیستم اداری دیوانسالاری، کاغذ بازی زیاد و ساختار سازمانی غیر موثر است. او پیشنهاد داد بهبود سیستم مدیریت موجود و حرکت از رهیافت رئیس مداری به سمت رهیافت کارمند مداری راه حل افزایش رضایت حرفه ای در بین کارکنان ترویج است. همچنین یکی دیگر از دلایل کاهش انگیزه کارکنان ترویج، تمرکز و توجه بر منابع مالی و فیزیکی بیش از منابع انسانی است. از جمله مسائلی که به این موضوع دامن میزند نرخ بالای بیکاری و رقابت فشرده بین مردم برای بدست آوردن شغل است (United Nations, ۲۰۰۳; Karbasioun & Mudler, ۲۰۰۴).

۴- مشکلات مربوط به توسعه ی منابع انسانی و صلاحیت حرفه ای کارکنان

۴-۱- ناکافی بودن صلاحیت های حرفه ای کارکنان ترویج

ناکافی بودن صلاحیت های حرفه ای کارکنان ترویج و مروجان یکی دیگر از مهمترین سدها و موانع پیش روی مدیریت منابع انسانی در سیستم ترویج ایران است. در نتیجه این باعث شده تا این کارکنان در نزد عموم مردم کمتر اثربخش جلوه کنند و بیشتر اعتماد به نفس خود را از دست بدهند (Karbasioun & Mudler, ۲۰۰۴; Pezeski-Raad et al., ۱۹۹۴).

کرباسیون (۱۳۷۷) نشان داد که سطح پایین صلاحیتهای عمومی فارغ التحصیلان کشاورزی تا حدی مربوط به روش های تدریس نامناسب در تحصیلات تکمیلی در ایران است. او پیشنهاد کرده است که باید به جای روشهای سنتی ذخیره سازی آموزش و پرورش که صرفا به تئوری می پردازد توجه بیشتری به سبک آموزش کاربردی و قابل اجرا شود.

محققان دیگر ویژگی ها و صلاحیتهای فارغ التحصیلان ترویج را در سطح کارشناسی در استانهای مختلف ایران مورد ارزیابی قرار داده اند. یافته ها نشان داد که پاسخگویان دارای سطح متوسطی از اطلاعات تئوری مورد نیاز بوده اند ولی در مورد صلاحیتهای رهبری، مدیریت و ارتباط موثر با دیگر سازمان ها توانایی بسیار اندکی داشته اند (آزاد وری، پزشکی راد، ۱۳۷۶).



تحقیق مشابه دیگری در استان اصفهان با هدف شناسایی و اولویت بندی نیازهای آموزشی و تعیین صلاحیت مورد نیاز کارگزاران ترویج انجام شد. بر مبنای نتایج این تحقیق، فلسفه ی ترویج، تکنولوژی آموزشی، فرآیند پذیرش و نوآوری، آموزش بزرگسالان و روش های ترویجی پنج دسته از اصلی ترین نیازهای آموزشی مروجان بودند. همچنین پاسخگویان اظهار کرده اند که مهمترین پشتیبانی که آنها نیاز دارند متخصصان موضوعی هستند تا در مورد روشهای تکنیکی و ارتباطی به آنها آموزش دهند (Karbasioun & Mudler, ۲۰۰۴).
علی بیگی و بارانی (۱۳۹۱) صلاحیت های عمومی مورد نیاز دانش آموختگان کشاورزی را از دیدگاه مدیران بخش کشاورزی دولتی و مهندسان کشاورزی عضو نظام مهندسی استان کرمانشاه بررسی کرده و نشان داده اند که بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود صلاحیت های دانش آموختگان کشاورزی اختلاف معنی داری وجود داشت. بر اساس یافته ها مهم ترین صلاحیت های مورد نیاز دانش آموختگان کشاورزی از دیدگاه مدیران به ترتیب مسئولیت پذیری، جدیت و استقامت در کار و اخلاق حرفه ای و مهم ترین صلاحیت های مورد نیاز از دیدگاه مهندسان، مسئولیت پذیری، اعتماد به نفس، جدیت و استقامت در کار می باشند.

۴-۲- مشکلات در برنامه های آموزشی

برنامه های کارآموزی قبل از خدمت و ضمن خدمت نقش اساسی در تقویت توانایی کارکنان و همچنین به روز کردن مهارت هایشان دارد (شاهپسند و رجب بیگی، ۱۳۸۶؛ Chizari et al., ۱۹۹۸). تحقیقات نشان داده است که برنامه های آموزشی برای کارکنان ترویج چندان نتوانسته آنها را متناسب با نیازهای کشاورزان به روز نگه دارد و این مورد از جمله مشکلات مطرح جهت توسعه نیروی انسانی در ترویج است (Karbasioun & Mudler, ۲۰۰۴).

۴-۳- دسترسی ناکافی کارکنان به تکنولوژی های جدید یادگیری و ارتباطی

هم اکنون کامپیوتر و اینترنت دو ابزار مهم برای دسترسی به اطلاعات جدید هستند که امکان ارتباط با محققان و دانشمندان و حرفه ای ها در سراسر جهان را تامین می کنند. بیشتر سازمان ها به این واقعیت معتقدند و تلاش میکنند این تکنولوژی بارزش را برای کارمندانشان تامین کنند. سازمان ترویج در ایران بخاطر محدودیت های مالی، توانایی تامین تجهیزات برای همه ی کارمندان را ندارد. بنابراین بنظر میرسد این مورد مانع دیگری برای HRD در سازمان های ترویج خواهد بود. گاهی اوقات هم که پرسنل این امکانات را دارا هستند مهارت برای استفاده از این تجهیزات را ندارند یا زمان کافی برای استفاده از آن را ندارند (Karbasioun & Mudler, ۲۰۰۴).

۴-۳-۱- جهانی شدن

مدیران اغلب مواقع با چالش هایی درجهت ایجاد توازن میان الزامات جهانی اندیشیدن و محلی عمل کردن مواجه هستند. افراد، ایده ها، تولیدات و اطلاعات باید درجهت برآورده ساختن نیازهای محلی در سرتاسر جهان جابه جا شوند. رهبران ترویج با چالش های جدیدی مواجه هستند تا توانایی و کارکرد مشاغل و حرفه های نواحی محلی را در جهانی که شامل نظام های تثبیت موقعیت جهانی، دسترسی به اینترنت در همه ی نقاط دنیا و... می شود را افزایش دهند (صالحی و رضایی مقدم، ۱۳۸۵). به هر حال اکنون ترویج در یک دهکده جهانی فعالیت دارد و آینده ی ما نیز به وسیله ی نقشی که در این جامعه ی بزرگتر انتخاب می کنیم تعیین خواهد شد. عبارتی ترویج باید توسعه و انتشار اطلاعات را در خصوص بازار، تجارت و فرصت های کسب و کار تشویق نماید. سوال اینجاست که آیا ترویج و آموزش کشاورزی در کشورهای در حال توسعه مثل ایران که هنوز با مشکلاتی مانند مشکلات جمعیتی، محتوای نامناسب، فقدان مهارت عملی، فقدان خدمات حمایتی، مشکلات مدیریتی و مشکلات نیروی انسانی چه به لحاظ کمی و چه به لحاظ کیفی دست و پنجه نرم می کند میتواند در تقابل با جهانی شدن با آن کنار بیاید؟ پاسخی که می توان به این سوال داشت این است که برای انجام هر تغییری لاقول باید شرایط برای آن تغییر وجود داشته باشد پس اگر قرار است ترویج و آموزش کشاورزی در ایران با توجه به توانایی های بالقوه آن در شرایط جهانی شدن فعالیت نماید میبایست حداقل شرایط آماده و تقویت گردد. به عنوان مثال آموزش های غیر رسمی از طریق آموزش های مجازی و آموزش الکترونیک رشد یابد. در این شرایط ترویج زمانی می تواند به حیات خود ادامه دهد که امکان ارتباط با ارباب رجوع شامل کشاورزان، زنان و جوامع روستایی را از طریق بکارگیری فن آوری اطلاعات و ارتباطات فراهم کرده و یا زمینه برای آن ایجاد شده باشد و مخاطبان ترویج نیز حداقل سواد جهت استفاده از این فن آوری را داشته باشند. از موانع عمده ای که در پیش روی جهانی شدن ترویج در ایران قرار دارد



میتوان به حمایت های مالی محدود، کمبود وقت، عدم مهارت های مربوط به زبان و نبود اولویت بندی در برنامه ها و کاهش منابع انسانی و مالی اشاره کرد (صالحی و رضایی مقدم، ۱۳۸۵).

نتیجه گیری و پیشنهادها

با توجه به مفاهیم ذکر شده در این مطالعه نتایج زیر بدست آمده است:

- ادغام دو وزارت جهاد سازندگی و وزارت کشاورزی و ایجاد ارگان جدید جهاد کشاورزی این سازمان را دچار چالش ها و بحران هایی کرد که احتیاج به برنامه ریزی دقیق تر دارد.
- خیلی از کمبودها در سیستم ترویج از کمبود ارتباط سازنده و موثر بین سازمان ترویج و دیگر مؤسسات، دانشگاه ها و مراکز تحقیق ناشی می شود. شواهد نشان می دهد در صورتی که کارمندان حمایت های کاربردی بیشتری از طرف سازمان دریافت کنند آمادگی در سطوح مختلف برای ایجاد ارتباط خلاق فعال وجود دارد.
- خیلی از کشاورزان مشتاق شرکت در برنامه های ترویج هستند، با این حال رهیافت مشارکتی جامع برای اکثریت کشاورزان هنوز به صورت ناقص است. در نتیجه به نظر نمی رسد سیستم های ترویج اولین منبع اطلاعات برای کشاورزان باشد.
- مدیریت منابع انسانی به طور مطلوب دینامیک و پویا و پیشرو نیست. تحقیقات نشان داده اند که سیستم سنتی (رئیس مدار) تغییر پذیری، انگیزش و استخدام موثر پرسنل ترویج را کاهش می دهد.
- تغییرات بزرگ در محیط کاری، کاربردی بودن تکنولوژیهای جدید و معرفی برنامه های آموزشی با کیفیت بیشتر برای کسانی که امور ترویج کشاورزی را در دست دارند مورد ملاحظه قرار گرفته است، ولی با این وجود انتظار می رود خدمات ترویج در ایران در آینده مطلوبتر و پیشرفته تر شود. اگرچه وجود پاره ای از مشکلات مانند سن بالا و سواد پایین بسیاری از کارکنان و نا آشنایی آنها با تکنولوژی های جدید و جهانی شدن باعث پایین آمدن کارکرد ترویج می شود.

پیشنهادها

- وزارت جهاد کشاورزی باید ارزشیابی مداوم از تغییرات محل کار و پیامدهای آن بر منابع انسانی سازمان و مخاطبانش انجام دهد. از این لحاظ شناخت فرهنگ سازمانی وزارت سابق و وزارت جدید یک رهیافت ضروری و متعارف است.
- شبکه ی ملی نظام ترویج و آموزش کشاورزی کشور به منظور بین المللی و جهانی شدن برنامه های آن توسعه یابد و با سازمان ها و ارگان های دولتی و غیر دولتی که در امر آموزش کشاورزی و توسعه و عمران روستایی فعالیت دارند همکاری نمایند.
- افزایش تماس و تعامل با دیگر آژانس ها و شرکت ها باید بوسیله ی سازمان ترویج ایجاد شود. یک پیشنهاد خوب و منصفانه در این زمینه می تواند طراحی یک برنامه ی متمرکز و مهندسی شده باشد تا کارمندان را برای تماس بیشتر با دیگر سازمان ها حمایت کند. این امر به توسعه ی منابع انسانی در درون و بیرون سازمان ترویج کمک خواهد کرد و در نتیجه حمایت بیشتری از دیگر ذی نفعان دریافت خواهد شد.
- در روش های دسترسی به ارباب رجوع در برنامه هایی که به مرحله ی اجرا درآمده اند تغییرات مناسب و متناسب ایجاد گردد.
- ارتباط پایدار و مداوم بین کارمندان ترویج، محققان و کشاورزان باید مورد توجه قرار گیرد و رهیافت های مشارکتی بیشتری باید طراحی گردد. برای رسیدن به این شرایط برنامه جدید، شایسته، یا مداوم باید طراحی شود. این برنامه باید در بین تمام سازمان های وابسته در تمام استان های ایران توزیع شود. این برنامه باید با دقت بوسیله کارگزاران و روسا مورد نظارت قرار گیرد.



- چون استخدام مناسب بهترین و راحت ترین راه برای داشتن کارکنان شایسته است باید تلاش بیشتر برای رسیدن به این مرحله ی اساسی انجام گیرد. این شرایط با استخدام و بکارگیری افراد باتجربه و متخصصان شایسته، محققان و کارمندان با صلاحیت صورت میگیرد.
- فقدان انگیزه در بین کارکنان می تواند اثرات جبران ناپذیری بر بدنه ی سازمان ترویج داشته باشد و به طور طبیعی کمیت و کیفیت روش های اجرایی کارکنان را کاهش دهد. بنابراین توصیه می شود که ارزیابی نیازهای اساسی در زمینه های مختلف سازمان ترویج کشاورزی در ایران انجام گیرد که این ارزیابی می تواند به اولویت بندی نیازها، تقاضاها و انتظارات کمک کرده و باعث شود کارکنان رضایت بیشتری از کار داشته باشند.
- برای افزایش شایستگی کارکنان باید برنامه های بازآموزی مناسب سازماندهی شود. این برنامه های آموزشی باید به دو شکل پیش از خدمت و ضمن خدمت طراحی شوند تا کارکنان را با دانش و مهارت های لازم جهت انجام حرفه قبل از شروع کار و در حین انجام کار توانمند سازند. همچنین برای آن که این دوره های آموزشی سطح کیفی بالایی داشته باشند باید ارزشیابی های بیطرفانه و قابل اطمینان جهت ارزیابی دوره ها انجام پذیرد.
- کارکنان ترویج برای موفق شدن در حرفه خود باید با منابع اطلاعات جدید و امکاناتی مانند اینترنت، مجلات به روز، کتاب ها و تکنولوژی های آموزشی مجهز شوند. بنابراین از وزارت جهاد کشاورزی انتظار می رود که بودجه ی بیشتری به این تجهیزات با ارزش اختصاص دهد.
- در کل توسعه منابع انسانی در سازمان ترویج ایران می تواند بهبود پیدا کند، اگر توجه بیشتری به تدوین استراتژی ها و راهکارهای مدیریت منابع انسانی شود. از جمله این راهکارها میتوان به موارد زیر اشاره کرد:
 - ۱- استخدام کارگزاران ترویج با صلاحیت و با کیفیت؛
 - ۲- ساخت و فراهم آوردن تجهیزات و وسایل مورد نیاز برای این کارگزاران؛
 - ۳- فراهم آوردن برنامه های آموزشی و بازآموزی مناسب برای توسعه ی بیشتر صلاحیت های حرفه ای کارگزاران ترویج منطبق با نیازها، تقاضاها و چالش های جدید؛
 - ۴- برانگیختن انگیزه درست و به جا از طریق توافق نامه ها و مشوق ها.

منابع

- آزادوری، ه. و پزشکی راد، غ. (۱۳۷۶). بررسی اثربخشی محتوای آموزشی رشته ترویج کشاورزی در سطح کارشناسی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- امیرانی، م. (۱۳۸۰). طراحی جدید سیستم ترویج کشاورزی پایدار در ایران: تحقیق خبری. مجله ی فارسی جهاد، ۲۴۸، ۱۲-۲۴۹.
- امیری اردکانی، م. و زمانی، غ. (۱۳۷۸). تعهد سازمانی و موفقیت فارغ التحصیلان دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز -مجله علوم کشاورزی ایران، دوره ۲، ۱۹۵-۱۸۷.
- بارفورد، ج و بدیان، آ-جی. (۱۳۷۵). مدیریت در ترویج. مترجم: محمد چیدری، تهران معاونت ترویج و مشارکت مردمی در وزارت جهاد سازندگی.
- حسین نژاد، ح و فانی، آ (۱۳۸۰). مقایسه ی فرهنگ سازمانی وزارت کشاورزی و جهاد سازندگی -پایان نامه ی کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس
- حجازی، ی، بازرگان، ع، موحد محمدی، ح. و برادران، م. (۱۳۷۹). سازه های مؤثر بر ارزیابی درونی نظام آموزش عالی کشاورزی مطالعه موردی دانشجویان گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تهران، مجله علوم کشاورزی ایران، جلد ۳۱، شماره ۴، ۸۶۲-۸۵۱.
- حیدری، ع و حسینی، م و شهبازی، الف (۱۳۸۵). مقایسه ویژگی های عاملین ترویج در وزارتخانه های کشاورزی و جهاد سازندگی (سابق) به منظور تعیین و اولویت بندی ویژگی های مطلوب برای نظام ترویج وزارت جهاد کشاورزی، مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، جلد ۲، شماره ۲، ۲۹-۱۷.



- شاهپسند، م. ر. و رجب بیگی، م. (۱۳۸۶). تحلیل دستاوردهای توانمندی شغلی آموزش های ضمن خدمت مدیران وزارت جهاد کشاورزی، مجله علوم کشاورزی ایران، دوره ۲-۳۸، شماره ۲، ۳۰۰-۲۹۱
- شیرزاد، ح. (۱۳۸۴). بازمهندسی اعتبار افزایی مدل های سازگار مدیریت تلفیقی تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی در ایران. دانش مدیریت شماره ۶۹.
- صالحی، س. و رضایی مقدم، ک. (۱۳۸۵). ترویج و آموزش کشاورزی در شرایط جهانی شدن. جهاد شماره ۲۷۰
- طهماسبی، ز. (۱۳۷۷). لزوم توجه به بخش و جایگاه بخش کشاورزی در اشتغال در طول برنامه ی سوم توسعه ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران-مجله ی زیتون.
- علی بیگی، ا. و بارانی، ش. (۱۳۹۱). بررسی صلاحیت های عمومی مورد نیاز دانش آموختگان کشاورزی از دیدگاه مدیران بخش کشاورزی دولتی و مهندسان کشاورزی عضو نظام مهندسی استان کرمانشاه، فصلنامه تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۲-۴۳، شماره ۱، ۱۱۱-۹۹
- کرباسیون، م. (۱۳۷۷). ضرورت کاربرد روشها و رهیافتهای آموزشی متنوع در آموزش عالی ایران، همایش آموزش عالی در قرن آینده، تهران، ایران
- وزارت جهاد کشاورزی (۱۳۸۱). وزارت جهاد کشاورزی. چالش ها و راه حل های جایگزین جهاد، توسعه ی روستایی و کشاورزی. ماهنامه ی علمی، اجتماعی و اقتصادی ۲۳۴.
- هاشمی، ح. و پور امین زاده، س. (۱۳۹۰). چالش های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکارهایی برای رفع آن- کار و جامعه- شماره ۱۳۶.
- یادآور، ح. و پزشکی راد، غ. (۱۳۷۷). مطالعه ی عوامل موثر بر انگیزش متخصصان کشاورزی در استان های شمالی ایران- پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس تهران- ایران.
- Akhavan Tabassi & Abu Bakar (۲۰۰۹). Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction project in Mashhad Iran. School of housing Bulding and planning university Sains Malaysia (USM). ۱۱۸۰۰
- Chizari, M & karbasioun, M. & Linder, J.R. (۱۹۹۸). Obstacles facing Extension Agents in development and delivery of Extension Educational program for adult farmers in the province of Esfahan, Iran. Journal of Agricultural Education ۳۰۱.
- Chizari, M. & Lindner, J. R. & Mohsanie, A. (۲۰۰۱). Managing Human Resources in Iran, Association for International Agricultural Extension Education, Proceeding of ۱۷th Annual Conference, Baton Rouge, Louisiana, USA.
- Dehkordi, K. E. (۲۰۱۰). Transition of agricultural extension in Iran. First Intercontinental Meeting of the Global forum for rural advisory services and the ۱۶th annual meeting of the neuchatel initiative, Vina del Mar, Chile.
- Hejazi, Y. (۱۹۸۹). Improving Extension in Iran, Journal of Extension. ۲۷، ۳.
- Kamalian, AR. & Khandelwal, P. (۱۹۹۹). Values and organization climate: a study of Iranian managers, phd. dissertation, of management studies, Dehli, India.
- Karami, E. (۱۹۹۵). Agricultural extension: the question of sustainable development in Iran, Journal of sustainable Agriculture, ۵, ۶۱-۷۲.
- Karami, E. (۲۰۰۱). Extension, Poverty and sustainability: Myths and Realities, Proceedings of ۱st European Seminar of Extension and Education, Wageningen, The Netherland.
- Karami, E. (۱۹۹۳). Alternative agricultural Objectives, Agricultural progress Journal, ۶۸, ۱۵-۲۳
- Karbasioun, M. & Mulder, M. (۲۰۰۴). HRM and HRD in agricultural extension organizations in Iran, A literature review, Proceeding of the ۲۰th annual conference, AIAEE ۲۰۰۴, Dublin, Ireland.



Leonard, D. K. (۱۹۷۷). Reaching the peasant farmer: Organizational theory and practice in Kenya. Chicago: University of Chicago Press.

Pezeshki-Raad, Gh., & Dehkordi, K. E. (۲۰۰۶). Linking agricultural research with extension: Iranian agricultural researchers' attitude toward collaboration with extension workers. Journal of Agricultural Science and Technology, ۸(۲), ۳۵-۴۶.

Pezeshki-Rad, Gh., Aghai, H. & Ukaga, O. (۲۰۰۱). Rural Extension Problems in Iran: Opinions of Extension Authorities, Journal of Extension Systems, ۱۷, ۶.

Pezeshki-Rad, Gh., & Aghai, H. (۲۰۰۲). An Assessment of contact farmers Educational Activities in Iran. (national study). Proceeding of the ۱۸th annual conference, Durban, South Africa.

Pezeshki-Rad, Gh., Yoder, E. P. & Diamond, J. E. (۱۹۹۴). Professional competencies needed by extension specialists and agents in Iran, Journal of international Agricultural and Extension Education, ۱, ۱۴۵-۵۳.

Sedighi, H. (۲۰۰۳). Extension R-Organizational Engineering Commensurate with progresses in Technology, proceeding of ۱۹th annual AIAEE conference, Raleigh North Carolina, USA.

Stoner, J. A. R., & Freeman, R. E. (۱۹۹۲). *Management* (۵th ed.). New Delhi: Prentice-Hall of India.

United Nations. (۲۰۰۳). Statistics on youth: employment indicators of Islamic Republic of Iran, New York, USA.

Zarafshani, K. (۲۰۰۲). Some reflections of the PRA Approach as a participatory Inquiry for sustainable Rural Development: An Iranian perspective, proceeding of the ۱۸th AIAEE annual Conference, Durban, South Africa.