

## مهم‌ترین موانع کاربرد اصول مدیریت راهبردی در ترویج و آموزش کشاورزی ایران

لطیف محمدزاده<sup>۱</sup>، سعید محمدزاده<sup>۲\*</sup>

(۱) دانشجوی دکتری گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان، ملاتانی، ایران.

(۲) استادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان، ملاتانی، ایران.

\* نویسنده مسئول: [s.muhammad@asnruk.ac.ir](mailto:s.muhammad@asnruk.ac.ir)

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۰/۰۵

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۷/۰۳

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف شناسایی و تعیین مهم‌ترین موانع به کارگیری اصول مدیریت راهبردی در ترویج و آموزش کشاورزی ایران از دیدگاه صاحب‌نظران انجام شد. برای تحقق این هدف، از روش دلفای استفاده شد. اعضاء پانل در این تحقیق مشتمل بر ۲۸ نفر از صاحب‌نظران بخش ترویج و آموزش کشاورزی ایران بودند و نظرات آنها در سه مرحله اخذ شد. در مرحله اول مهم‌ترین موانع به کارگیری اصول مدیریت راهبردی در بخش ترویج و آموزش کشاورزی با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا استخراج شد، سپس در مرحله دوم، موانع استخراج شده با توجه به ماهیتشان دسته‌بندی شدند. در مرحله پایانی دلفای، اعضاء پانل در مورد ۲۶ مانع از جمله جابجایی زیاد و سریع مدیران و عدم توجه به تخصص آن‌ها در انتصابات، نبود ساختارهای مناسب در سوح مختلف، کمبود نیروی‌های متخصص و موارد دیگری مشابه به اجماع نظر رسیدند. با توجه به ماهیت گویه‌ها، موانع استخراج شده در پنج مؤلفه دسته‌بندی شده‌اند. این مؤلفه‌ها عبارتند از: موانع نگرشی و فرهنگ سازمانی، موانع دانشی و تخصصی، موانع عملکرد و پاداش، موانع محتوایی و برنامه‌ای، و موانع زیرساختی و ساختاری.

واژه‌های کلیدی: موانع تخصصی، موانع زیرساختی، پانل کارشناسان، برنامه‌ریزی و تکنیک دلفای.

## مقدمه

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت راهبردی می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. امروزه با توجه به تغییرات سریع و محیط پرتلاطم سازمان‌ها و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به‌کارگیری مدیریت راهبردی و جهت‌گیری همه اجزا سازمان در جهت مسیر راهبردی آن بسیار حیاتی است (Huang, 2001; Pour Sadeq, 2014). مدیریت اصول راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد فعالیت‌های خود را به شیوه‌های خلاق و نوآور انجام دهد و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. به طوری که امروزه داشتن اصول راهبردی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نقش‌های مدیریتی، اهمیت روز افزونی را در سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و غیر اقتصادی به خود اختصاص داده است. می‌توان گفت راهبردها ابزاری هستند که شرکت، سازمان و یا بنگاه می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلند مدت خود برسد (David, 2013). مدیریت راهبردی الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، چگونگی بهره‌برداری و تخصیص منابع، تعاملات سازمان با بازارها و رقابت با سایر رقبا می‌باشد. فرایند مدیریت راهبردی فارغ از نگرش جامع بدان یا محدود کردن آن به یک بخش از سازمان، فرایندی پویاست و تلاش سازمان یافته و منظم برای تصمیم‌گیری اساسی و انجام اقدامات بنیادی به‌شمار می‌رود که جهت‌گیری فعالیت‌های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می‌دهد (Aarabi, 2010). با این وجود و با توجه به همه محاسنی که مدیریت راهبردی دارد، این فرایند گاهی با موانعی روبروست. شدت این موانع در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران بسیار چشم‌گیر است (Amerion & Shahabi, 2015). Shagayg (2010)، معتقد از که، موانع اجرای مدیریت راهبردی در سازمان‌های کشورهای در حال توسعه عبارتند از؛ فقدان نیروهای انسانی ماهر، عدم اختصاص وقت لازم، نبود اطلاعات کافی و تخصصی، فقدان مشارکت مؤثر نیروهای اجرایی در مراحل مختلف برنامه‌ریزی و وجود قوانین و مقررات نامناسب. در واقع عوامل متعددی وجود دارند که سبب عدم اجرای موفق سیاست‌ها می‌گردند (Rae Dehaghet *et al.*, 2011). به عبارتی، باید گفت که دلایل گوناگونی وجود دارند که برخی از سازمان‌ها تمایل چندانی به ایجاد و توسعه روندهای مدیریت اصول راهبردی از خود نشان ندهند. در پژوهش Ito و همکاران (2013) که به بررسی موانع اجرای مدیریت راهبردی پرداخته، در شرکت‌های آسیایی ۸۳٪ از مدیران ارشد اذعان به ناتوانی در اجرای اصول مدیریت راهبردی در سازمان‌های خود نموده‌اند. در این زمینه می‌توان به عوامل زیادی اشاره کرد. Hemati (2013)، مهم‌ترین این عوامل را عدم آگاهی مدیریت سطح بالا نسبت به وضعیت واقعی سازمان، خودفریبی مدیران سطح بالا به طور جمعی درباره موقعیت سازمان، توجه مدیران به حفظ وضع موجود، کامیابی‌های گذشته سازمان، اشتباه تلقی کردن هر گونه تغییر در رابطه با هر چه در گذشته در سازمان انجام گرفته نارسایی در کاربرد وظایف فوری و بررسی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی می‌داند. این در حالی است که مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کرده و از انجام کارها به صورت انفعالی و

تکراری جلوگیری کند (Seyed Kalali, 2011). در بحث مدیریت، سازمان‌ها به‌عنوان یکی از مظاهر تمدن انسانی همیشه بیش‌ترین نقش را بازی می‌کنند (Raee Dehaghet *et al.*, 2011). در میان سازمان‌های موجود، فعالیت‌های ترویج و آموزش کشاورزی نیز در قالب یک سازمان با هدف تغییر در دانش و مهارت روستاییان و کشاورزان شکل گرفته است (Irvani *et al.*, 2010). سازمان ترویج و آموزش کشاورزی نیز از جمله سازمان‌هایی است که تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی یک شرط ضروری برای بقاء سازمان به‌شمار می‌رود (Kosior, 2014). زیرا، نظام ترویج و آموزش کشاورزی لازمه پیشرفت کشاورزی و انتشار فناوری‌های جدید است. طوری که کارایی نظام‌های کشاورزی در گرو خدمات ترویج است (Mohammadzadeh *et al.*, 2015). این در حالی است که، نظام ترویج و آموزش کشاورزی در اکثر کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، دچار دیوان‌سالاری ناکارآمدی هستند که در نتیجه هم در طرح‌ریزی و هم در اجرا به شدت ضعیف عمل می‌کنند (Sabori *et al.*, 2011). لذا، در هر سازمان ترویجی، مدیران و برنامه‌ریزان باید به این نکته واقف باشند که اگرچه موانع به کارگیری مدیریت راهبردی با صرف هزینه و زمان همراه است اما نوعی سرمایه‌گذاری در راستای افزایش تولیدات کشاورزی و درآمد ملی به‌شمار می‌رود (Nori *et al.*, 2015). مدیریت راهبردی در سازمان ترویج و آموزش کشاورزی به خودی خود به اجرا در نمی‌آید و اگر هم مدیران ترویج خواهان آن باشند موانع زیادی بر سر راه مدیریت راهبردی در ترویج کشاورزی دیده می‌شود (Grigoroudis *et al.*, 2012). عدم شناخت اهمیت و نقش ترویج در توسعه، بی‌توجهی مسئولان و کارگزاران به ترویج، نادیده گرفتن نقش ترویج در توسعه (Eslami, 2015)، عدم آشنایی مسئولان اجرایی با مدیریت راهبردی، کمبود نیروی متخصص در دستگاه‌های ترویجی برای مدیریت راهبردی، عدم سازماندهی و شکل منسجم نیروهای ترویجی، نبود متولی ترویج در مناطق روستایی، همه از نارسایی‌ها و نقطه ضعف‌های مدیریتی در ترویج کشاورزی محسوب می‌شوند که در نظام ترویج و آموزش کشاورزی کشور ایران دیده می‌شود (Mohammadzadeh, 2010; Shabazi, 2011; *et al.*, 2015). این در حالی است که به گفته Bernués Oliván (2016) منابع انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین منابع در همه سازمان‌ها از جمله ترویج و آموزش کشاورزی، زمانی به صورت موفق و اثربخش به کار گرفته خواهند شد که با نگرش راهبردی مدیریت شوند. Mohammadzadeh و همکاران (2016)، مهم‌ترین موانع به-کارگیری راهبردها در بخش ترویج و آموزش کشاورزی را ساختار نامناسب، تخصیص نامناسب منابع، ارتباطات ناقص و ناکافی، تشریک مساعی غیراثربخش، فقدان فرهنگ سازمانی مناسب، فقدان سیستم کنترل مناسب، نبود سیستم پاداش مناسب، مدارک تحصیلی نامناسب، فقدان سیستم انگیزشی مناسب و فقدان رویکرد اجرایی مطلوب برشمرده‌اند. Amerion & Shahabi (2015)، در مطالعه خود تحت عنوان بررسی موانع اجرای برنامه راهبردی از دیدگاه مدیران در شهر کرمان، نشان دادند که موانع اجرای برنامه راهبردی به‌ترتیب اهمیت عبارت بودند از: عوامل ساختاری، عوامل فرایندی، عوامل انسانی

و عوامل نهادی. در همین رابطه در تحقیق دیگری که توسط Brenes و همکاران (2008) صورت گرفت، یافته‌ها نشان داد موانعی که پیش‌روی مجریان در اجرای برنامه‌های راهبردی هستند، عبارتند از: عدم حمایت و پشتیبانی مدیران سطوح بالا در اجرای برنامه، نیروی انسانی ناکافی و بی‌انگیزه بودن مروجان. این در حالی است که Taki و همکاران (2017) معتقدند کاربرد اصول مدیریت راهبردی در سازمان، بخش مهمی از راه‌حل دو موضوع کاهش میزان نوآوری و کاهش بهره‌وری در سازمان به‌شمار می‌رود. در نتیجه با توجه به نقش حساس ترویج کشاورزی در ارتباط با جامعه کشاورزی در هماهنگی با تغییرات عصر جدید و کمک به افزایش بازدهی در بخش کشاورزی، نیاز مبرمی نسبت به مدیریت راهبردی مخصوصاً در سازمان ترویج و آموزش کشاورزی احساس می‌شود. زیرا اگر بخش ترویج و آموزش کشاورزی بر پایه اصول و کاربرد مدیریت راهبردی طراحی و اجرا گردد، وسیله‌ای مطمئن برای افزایش نوآوری و خلاقیت در سازمان، شناسایی افراد توانمند و قوی، سوق دادن کارکنان جهت مراعات قوانین و نیز افزایش قابلیت‌های نظام ترویج و آموزش کشاورزی به‌شمار می‌رود. لذا، مطالعه و پرداختن به این موضوع ضروری به نظر می‌رسد و هدف اصلی این پژوهش آن است که به شناسایی و تعیین مهم‌ترین موانع عدم اجرای اصول مدیریت راهبردی در مدیریت ترویج و آموزش کشاورزی، از نظر اساتید، دانشجویان و مدیران بپردازد تا از نتایج حاصله بتوان در سازمان ترویج و آموزش کشاورزی بهره برد. همچنین، هدف دوم پژوهش حاضر، رسیدن به یک طبقه‌بندی مطلوب برای تبیین مهم‌ترین موانع در برنامه‌ریزی و به‌کارگیری مدیریت راهبردی در بخش ترویج و آموزش کشور است.

### مواد و روش‌ها

تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است، چون نتایج حاصل از آن قابل به‌کارگیری در شرایط واقعی نظام ترویج و آموزش کشاورزی می‌باشد. در تحقیق حاضر، برای بررسی دیدگاه صاحب‌نظران و کارشناسان در زمینه تعیین مهم‌ترین موانع عدم اجرای مدیریت راهبردی در مدیریت ترویج و آموزش کشاورزی، از روش دلفای استفاده شد. دلفای ضمن این که روشی ساده می‌باشد، از ضریب اطمینان بالایی برخوردار است که می‌توان برای پیش‌بینی آینده و استخراج نتایج مختلف از آن بهره گرفت. هدف از این روش، رسیدن به مطمئن‌ترین اتفاق نظر گروهی صاحب‌نظران و کارشناسان در باره موضوع مورد نظر می‌باشد که با استفاده از پرسشنامه و نظرخواهی از صاحب‌نظران و کارشناسان موضوعی در چند مرحله و با توجه به بازخوردهای حاصل صورت می‌گیرد. در روش دلفای پرسش‌گری در دو دور یا بیش‌تر انجام می‌شود. در هر دور از نتایج دور قبلی استفاده می‌شود (Bloor *et al.*, 2006). در این تحقیق، برای رسیدن به یک اجماع علمی و قابل استناد، ۲۸ نفر متخصص موضوعی به عنوان اعضاء پانل به‌صورت هدف‌مند انتخاب شدند. در تحقیق حاضر برای رسیدن به یک

اتفاق نظر جامع نمونه‌گیری در دو بخش جداگانه صورت گرفت. در بخش اول، برای نمونه‌گیری اعضای پانل، از طبقه‌بندی وزارت جهاد کشاورزی که در استان‌های کشور با توجه به موقعیت جغرافیایی به شش طبقه تقسیم شده‌اند، (جدول ۱) استفاده شد. در این تحقیق، از هر طبقه به صورت هدفمند استان‌ها انتخاب شد. استان‌های انتخاب شده شامل تهران، مازندران، آذربایجان غربی، کرمانشاه، کرمان و فارس بودند. سپس از بین کارشناسان و مدیران شاغل در بخش مدیریت ترویج و آموزش‌های کشاورزی سازمان جهاد کشاورزی استانی ۱۱ نفر به صورت تصادفی انتخاب و به‌عنوان اعضاء پانل مورد سؤال قرار گرفتند. در بخش دوم و برای رسیدن به اجماع نظر جامع، از دانش صاحب‌نظران و کارشناسان دانشگاهی (اساتید دانشگاهی و دانشجویان دکتری مشغول به انجام رساله دوره دکتری در زمینه موضوع تحقیق حاضر) استفاده شد. در این بخش از تحقیق با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و با مشورت تیم تحقیق، ۱۷ نفر انتخاب شدند. در مرحله اول روش دلفای از اعضای پانل خواسته شد که نظر خود را در قالب این سؤال باز که «مهم‌ترین موانع بکارگیری مدیریت راهبردی در سازمان ترویج و آموزش کشور را چه عواملی می‌دانید؟» بیان کنند. در مرحله دوم، موانع استخراج شده از مرحله اول، در قالب گویه‌هایی تنظیم و از گروه صاحب‌نظران و کارشناسان موضوعی خواسته شد که نظر خود را در مورد گویه‌های مذکور بر حسب مقیاس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای مشخص نمایند. نتایج حاصل از نظرسنجی مرحله دوم مرحله بر حسب میانگین و انحراف معیار مورد ارزیابی قرار گرفت. موانعی که دارای میانگین مساوی و بزرگ‌تر از ۴ بودند، وارد مرحله سوم تحقیق شدند و مابقی موارد از پژوهش حذف شدند. در دور سوم برای رسیدن به اجماع نظر از گروه متخصصان خواسته شد که نظر موافق یا مخالف خود در مورد هر یک از گویه‌های استخراج شده از دوره دوم اعلام نمایند. در این دور، گویه‌هایی که میزان موافقت بر روی آن از ۸۰ درصد بالاتر بود، باقی مانده، و مابقی از تحقیق حذف شدند (Roberts & Dyer, 2004).

### جدول ۱: طبقه‌بندی استان‌های همجوار

استان انتخاب شده	استان‌های (تحت پوشش)	مناطق
تهران	خراسان رضوی - سمنان - تهران - اصفهان - قم	۱
مازندران	گلستان - مازندران - گیلان - خراسان شمالی - قزوین	۲
کرمانشاه	مرکزی - همدان - ایلام - کرمانشاه - لرستان	۳
آذربایجان غربی	آذربایجان شرقی - آذربایجان غربی - زنجان - کردستان - اردبیل	۴
کرمان	خراسان جنوبی - خراسان رضوی - سیستان و بلوچستان - هرمزگان - یزد - کرمان	۵
فارس	فارس - بوشهر - کهکیلویه و بویراحمد - خوزستان - چهارمحال بختیاری	۶

منبع: وزارت جهاد کشاورزی (۱۳۸۶)

## نتایج و بحث

## ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای پاسخگویان

در این مطالعه، از پانلی متشکل از کارشناسان و صاحب‌نظران سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های ترویجی - آموزشی استفاده شد. این پانل شامل ۲۸ نفر متخصص موضوعی از دانشگاه‌های کشور و معاونین و کارکنان ارشد سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی بودند. از مجموع ۲۸ نفر کارشناسان و صاحب‌نظران موضوعی، ۹ نفر اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های علوم کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان، تربیت‌مدرس و تهران بودند. متوسط سن این افراد ۴۴ سال با متوسط ۱۲/۵ سال سابقه کار می‌باشد. از این تعداد، ۱ نفر دارای درجه علمی استاد، ۳ نفر دانشیار و ۵ نفر دیگر با درجه علمی استادیاری مشغول به کار بودند. هم‌چنین، ۱۱ نفر دیگر از کارشناسان، از بین مدیران سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی و مدیران و کارشناسان ستادی ترویج و آموزش کشاورزی سازمان جهاد کشاورزی استانی انتخاب شدند. میانگین سن این افراد ۴۹/۵ سال و میانگین سابقه کار آنها ۱۸/۸ سال می‌باشد. از مجموع این افراد، ۱ نفر با مدرک تحصیلی دکتری، ۶ نفر با مدرک فوق‌لیسانس و ۴ نفر دیگر هم با مدرک لیسانس بودند. تعداد دانشجویان دوره دکتری مشارکت کننده در این تحقیق ۸ نفر بودند. میانگین سن این افراد، ۳۲ سال و متوسط سابقه کار آنها ۴/۵ سال بود.

جدول ۲: ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای کارشناسان و صاحب‌نظران موضوعی (n=۲۸)

تعداد	مرتبه علمی / سطح تحصیلات	متوسط سابقه کار (سال)	میانگین سن (سال)	محل کار	گروه
۹	استاد (۱ نفر)، دانشیار (۳ نفر)، استادیار (۵ نفر)	۱۲/۵	۴۴	دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی (۶ نفر)، دانشگاه تربیت‌مدرس (۲ نفر)، دانشگاه تهران (۱ نفر)	اساتید دانشگاه
۱۱	دکتری (۱ نفر)، فوق‌لیسانس (۶ نفر)، لیسانس (۴ نفر)	۱۸/۸	۴۹/۵	سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج (۵ نفر)، سازمان جهاد کشاورزی استان‌ها (۶ نفر)	مدیران ترویج و آموزش کشاورزی
۸	دانشجوی دوره دکتری (۸ نفر)	۴/۵	۳۲	دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی (۴ نفر)، دانشگاه تهران (۲ نفر)، دانشگاه تربیت‌مدرس (۲ نفر)	دانشجویان دوره دکتری رشته ترویج و آموزش

### یافته‌های حاصل از مرحله اول تحقیق (تکنیک دلفای)

هدف اصلی این پژوهش، تبیین مهم‌ترین موانع به‌کارگیری مدیریت راهبردی در بخش ترویج و آموزش کشور می‌باشد. در همین راستا، در مرحله اول تکنیک دلفای از کارشناسان و صاحب‌نظران خواسته شد که نظر خود را در قالب این سؤال باز که "مهم‌ترین موانع در به‌کارگیری مدیریت راهبردی در بخش ترویج و آموزش کشور را چه عواملی می‌دانید؟" بیان کنند. در این مرحله ۲۸ نفر به سؤال تحقیق پاسخ دادند. در این مرحله با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا ۳۴ مانع برای به‌کارگیری مدیریت راهبردی در بخش ترویج و آموزش کشاورزی شناسایی شد. این موانع به همراه فراوانی‌ها در جدول ۳ ذکر شده است. در واقع این فراوانی‌ها تعداد تکرارهایی بودند که در مرحله اول دلفای برای هر گویه صورت گرفته است و تعداد اعضا پانل در پاسخ به سؤال باز مرحله اول به آن گویه اشاره کرده‌اند. در مرحله دوم، ۳۴ مانع استخراج شده از مرحله اول با استفاده از تحلیل محتوا، در قالب یک پرسشنامه تنظیم، و به گروه کارشناسان و صاحب‌نظران عودت داده شد. در این پرسشنامه از پاسخگویان خواسته شد تا میزان موافقت خود با هر یک از گویه‌ها را در قالب طیف لیکرت ۵ قسمتی از خیلی-کم = ۱ تا خیلی زیاد = ۵، بیان کنند. میانگین و انحراف معیار هر یک از موانع به دست آمده در مرحله دوم دلفای در جدول ۴ نشان داده شده است. طبق نتایج به دست آمده، ۲۶ مانع میانگین مساوی و یا بزرگ‌تر از ۴ را کسب کردند، و ۸ مانع دیگر که دارای میانگین کم‌تر از ۴ بودند از مرحله اول تحقیق حذف شدند. همچنین، در مرحله دوم از پاسخگویان خواسته شد تا علاوه بر موانع موجود، اگر موارد دیگری به‌عنوان مهم‌ترین موانع در برنامه‌ریزی و به‌کارگیری مدیریت راهبردی در بخش ترویج و آموزش کشاورزی کشور، در نظر دارند، بیان نمایند. بر این اساس در این مرحله به جز موانع موجود ۲ مانع جدید به مجموع کل موانع اضافه شد. این موانع عبارت بودند از: ساختار متمرکز دولتی و ترجیح منافع آبی و فوری بر منافع بلند مدت و آبی توسط مدیران. بنابراین، تعداد موانع باقی‌مانده مرحله بعد از ۲۶ به ۲۸ مانع افزایش پیدا کرد. همان‌طور که اشاره شد، خروجی مرحله دوم (روش دلفای) ۲۸ مانع بود، که در مرحله سوم اعضا پانل نظر موافق یا مخالف خود را در مورد هر یک از موانع اعلام کردند. در این مرحله از تحقیق، موانعی که حداقل مورد توافق ۸۰٪ اعضای پانل بوده‌اند، به عنوان موانع نهایی استخراج و مورد طبقه‌بندی قرار گرفتند. براساس نتایج به دست آمده از مجموع ۲۸ مانع مستخرج از مرحله دوم، ۲ مانع که میزان سطح موافقت آن‌ها کم‌تر از میزان سطح قرار داد پیشین (۸۰٪) بود، از پژوهش حذف و ۲۶ مانع دیگر در مرحله بعد با توجه به ماهیت‌شان دسته‌بندی شدند. هدف دوم پژوهش حاضر، رسیدن به یک دسته‌بندی مطلوب برای تبیین مهم‌ترین موانع به‌کارگیری مدیریت راهبردی در بخش ترویج و آموزش کشور بود. در این تحقیق موانع مورد بررسی با توجه به ماهیت در پنج مؤلفه دسته‌بندی شدند. همان‌طور که در جدول ۶ نشان داده شده است، این مؤلفه شامل موانع نگرشی و فرهنگ سازمانی، موانع دانشی و تخصصی، موانع عملکرد و پاداش، موانع محتوایی و برنامه‌ای، موانع زیرساختی و ساختاری می‌باشند.

جدول ۳: مهم‌ترین موانع در به‌کارگیری مدیریت راهبردی در بخش ترویج و آموزش (n= ۲۸)

ردیف	ویژگی‌ها	فراوانی
۱	کم‌توجهی مسؤولان کشوری به کشاورزی (درکل) و به تبع آن کم‌توجهی به ترویج و آموزش کشاورزی	۲۱
۲	ناپایدار بودن جایگاه ترویج و آموزش کشاورزی در چارت سازمانی وزارت جهاد کشاورزی	۱۹
۳	نداشتن چشم‌انداز و مأموریت مشخص برای بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۱۵
۴	نبود ساختارهای مناسب در سطح کلان، میانی و خرد برای ترویج و آموزش کشاورزی در سطح کشور	۱۵
۵	کمبود نیروی‌های متخصص در امر مدیریت راهبردی در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۱۳
۶	کمبود منابع مالی و امکانات در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۱۲
۷	جابجایی زیاد و سریع مدیران و عدم توجه به تخصص آن‌ها در انتصابات در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۱۱
۸	ضعف در برنامه‌ریزی کلان کشور	۱۱
۹	عدم تناسب مدارک تحصیلی مدیران با مسؤولیت آنها	۹
۱۰	آگاهی کم مدیران ترویج از اصول مدیریت راهبردی	۸
۱۱	نبود انسجام درون‌سازمانی در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۸
۱۲	تغییر ساختار سازمان بدون توجه به تجارب قبلی	۸
۱۳	نبود سیستم پاداش مناسب در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۷
۱۴	ترس مدیران از تغییر و تلاش برای حفظ وضعیت موجود	۶
۱۵	سیستم ارزشیابی ضعیف در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۶
۱۶	عدم وجود سازوکار شفاف برای ارتقاء نیروی انسانی در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۶
۱۷	عدم توانایی در شناسایی موانع سازمانی جهت پیاده سازی راهبردی و رفع موانع	۵
۱۸	نبود انگیزه کاری در بین کارکنان بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۵
۱۹	شفاف نبودن مسؤولیت یا (عدم) پاسخ‌گویی در قبال اجرای تصمیم‌ها	۴
۲۰	زمان‌بر بودن و پرهزینه بودن مدیریت راهبردی نسبت به سایر روش‌ها	۴
۲۱	سلیقه‌ای عمل کردن مدیران	۴
۲۲	فقدان اختیارات کافی مدیران	۴
۲۳	عدم وجود فرهنگ نظارت و ارزیابی در بخش ترویج کشاورزی	۴
۲۴	نبود روحیه همکاری و مشارکت بین مدیران	۴
۲۵	اختلافات داخلی بین مدیران بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۳
۲۶	بی‌اعتمادی کارکنان نسبت به مدیران ارشد	۳
۲۷	حجم کاری زیاد مدیران و فشردگی زمان	۳
۲۸	نامشخص بودن مسؤولیت کارکنان در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های راهبردی	۳
۲۹	نداشتن راهنمای عمل یا یک مدل برای هدایت تلاش‌های ناظر بر اجرای برنامه	۲
۳۰	حواشی زیاد در سازمان‌ها و تخریب شدن کارکنان به وسیله یکدیگر	۲
۳۱	نبود آموزش‌های ضمن خدمت برای مدیران جهت تشویق و آشنایی آنها با اصول مدیریت راهبردی	۲
۳۲	عدم وجود احساس تعلق بالا نسبت پیشرفت کشاورزی در مدیران و کارکنان بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۱
۳۳	فقدان فرهنگ سازمانی مناسب	۱
۳۴	نبود برنامه در بخش‌های بالادستی و ستادی وزارت جهاد کشاورزی	۱



## جدول ۴: میانگین و انحراف معیار هر یک از موانع بکارگیری مدیریت راهبردی در بخش ترویج و آموزش

ردیف	موانع	میانگین*	انحراف معیار
۱	جابجایی زیاد و سریع مدیران و عدم توجه به تخصص آن‌ها در انتصابات در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۴/۸۷	۰/۳۵۳۵
۲	سلیقه‌ای عمل کردن مدیران	۴/۸۰	۰/۴۶۲۰
۳	عدم وجود فرهنگ نظارت و ارزیابی در بخش ترویج کشاورزی	۴/۷۵	۰/۴۶۲۹
۴	کم‌توجهی مسؤولان کشوری به کشاورزی (در کل) و به تبع آن کم‌توجهی به ترویج و آموزش کشاورزی	۴/۷۰	۰/۴۶۴۰
۵	نبود ساختارهای مناسب در سطح کلان، میانی و خرد برای ترویج و آموزش کشاورزی در سطح کشور	۴/۶۴	۰/۵۱۷۰
۶	فقدان فرهنگ سازمانی مناسب	۴/۶۲	۰/۶۲۸۳
۷	تغییر ساختار سازمان بدون توجه به تجارب قبلی	۴/۶۲	۰/۵۱۷۵
۸	ضعف در برنامه‌ریزی کلان کشور	۴/۶۲	۰/۵۰۲۱
۹	کمبود نیروی‌های متخصص در امر مدیریت راهبردی در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۴/۶۰	۰/۵۰۷۴
۱۰	کمبود منابع مالی و امکانات در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۴/۶۰	۰/۵۲۷۰
۱۱	نبود انگیزه کاری در بین کارکنان بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۴/۵۴	۰/۸۲۳۲
۱۲	ناپایدار بودن جایگاه ترویج و آموزش کشاورزی در چارت سازمانی وزارت جهاد کشاورزی	۴/۵۰	۰/۷۵۵۹
۱۳	نبود روحیه همکاری و مشارکت بین مدیران	۴/۴۴	۰/۸۸۲۱
۱۴	بی‌اعتمادی کارکنان نسبت به مدیران ارشد	۴/۳۷	۰/۶۰۷۸
۱۵	آگاهی کم مدیران ترویج از اصول مدیریت راهبردی	۴/۳۷	۰/۷۴۴۰
۱۶	نبود سیستم پاداش مناسب در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۴/۳۳	۰/۵۰۱۵
۱۷	سیستم ارزشیابی ضعیف در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۴/۲۵	۰/۷۰۷۱
۱۸	نبود انسجام درون‌سازمانی در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۴/۱۶	۰/۶۷۴۳
۱۹	نداشتن چشم‌انداز و مأموریت مشخص برای بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۴/۱۵	۰/۶۹۱۰
۲۰	نبود آموزش‌های ضمن خدمت برای مدیران جهت تشویق و آشنایی آنها با اصول مدیریت راهبردی	۴/۱۲	۰/۸۲۴۲
۲۱	عدم توانایی در شناسایی موانع سازمانی جهت پیاده سازی استراتژی و رفع موانع مذکور	۴/۱۲	۰/۸۳۴۵
۲۲	عدم وجود سازوکار شفاف برای ارتقاء نیروی انسانی در بخش ترویج	۴/۱۲	۰/۹۹۱۰
۲۳	نداشتن راهنمای عمل یا یک مدل برای هدایت تلاش‌های ناظر بر اجرای برنامه	۴/۱۰	۰/۶۳۴۵
۲۴	شفاف نبودن مسئولیت یا (عدم) پاسخ‌گویی در قبال اجرای تصمیم‌ها	۴/۱۰	۰/۷۲۳۶
۲۵	زمان‌بر بودن و پرهزینه بودن مدیریت راهبردی نسبت به سایر روش‌ها	۴/۰۴	۰/۷۸۶۴
۲۶	عدم تناسب مدارک تحصیلی مدیران با مسئولیت آنها	۴/۰۰	۰/۴۰۲۳
۲۷	عدم وجود احساس تعلق بالا نسبت پیشرفت کشاورزی در مدیران و کارکنان بخش ترویج و آموزش	۳/۸۷	۰/۹۹۱۰
۲۸	حواشی زیاد در سازمان‌ها و تخریب شدن کارکنان به وسیله یکدیگر	۳/۸۲	۰/۷۲۵۹
۲۹	نامشخص بودن مسولیت کارکنان در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های راهبردی	۳/۷۷	۰/۶۲۵۹
۳۰	ترس مدیران از تغییر و تلاش برای حفظ وضعیت موجود	۳/۵۰	۰/۵۰۵۹
۳۱	حجم کاری زیاد مدیران و فشرده‌گی زمان	۳/۵۰	۰/۸۲۵۸
۳۲	اختلافات داخلی بین مدیران بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۳/۵۰	۰/۹۲۸۵
۳۳	نبود برنامه در بخش‌های بالادستی و ستادی وزارت جهاد کشاورزی	۳/۳۸	۰/۵۶۴۹
۳۴	فقدان اختیارات کافی مدیران	۳/۲۵	۰/۸۸۶۴

\* ۱: خیلی کم، ۲: کم، ۳: متوسط، ۴: زیاد، ۵: خیلی زیاد

## جدول ۵: سطح توافق اعضا با هریک از موانع

ردیف	گویه‌ها	سطح توافق (درصد)
۱	جابجایی زیاد و سریع مدیران و عدم توجه به تخصص آن‌ها در انتصابات در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۱۰۰
۲	نبود ساختارهای مناسب در سطح کلان، میانی و خرد برای ترویج و آموزش کشاورزی در سطح کشور	۱۰۰
۳	کمبود نیروی‌های متخصص در امر مدیریت راهبردی در بخش ترویج	۱۰۰
۴	کمبود منابع مالی و امکانات در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۱۰۰
۵	ترجیح منافع آنی و فوری بر منافع بلند مدت و آتی توسط مدیران	۱۰۰
۶	عدم توانایی در شناسایی موانع سازمانی جهت پیاده سازی استراتژی و رفع موانع مذکور	۹۸/۶۰
۷	عدم وجود فرهنگ نظارت و ارزیابی در بخش ترویج کشاورزی	۹۶/۴۲
۸	نبود انسجام درون سازمانی در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۹۶/۲۰
۹	زمان‌بر بودن و پرهزینه بودن مدیریت راهبردی نسبت به سایر روش‌ها	۹۴/۶۰
۱۰	سلیقه‌ای عمل کردن مدیران	۹۲/۸۶
۱۱	ضعف در برنامه‌ریزی کلان کشور	۹۲/۸۵
۱۲	آگاهی کم مدیران ترویج از اصول مدیریت راهبردی	۹۲/۸۵
۱۳	نبود انگیزه کاری در بین کارکنان بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۹۲/۸۵
۱۴	نداشتن راهنمای عمل یا یک مدل برای هدایت تلاش‌های ناظر بر اجرای برنامه	۹۲/۵۰
۱۵	عدم وجود سازوکار شفاف برای ارتقاء نیروی انسانی در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۹۲/۲۲
۱۶	کم‌توجهی مسؤولان کشوری به کشاورزی (در کل) و به تبع آن کم‌توجهی به ترویج و آموزش کشاورزی	۸۹/۲۸
۱۷	تغییر ساختار سازمان بدون توجه به تجارب قبلی	۸۹/۲۸
۱۸	ناپایدار بودن جایگاه ترویج و آموزش کشاورزی در چارت سازمانی وزارت جهاد کشاورزی	۸۸/۹۰
۱۹	سیستم ارزشیابی ضعیف در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۸۵/۷۱
۲۰	بی‌اعتمادی کارکنان نسبت به مدیران ارشد	۸۵/۷۱
۲۱	شفاف نبودن مسئولیت یا (عدم) پاسخ‌گویی در قبال اجرای تصمیم‌ها	۸۵/۲۴
۲۲	عدم تناسب مدارک تحصیلی مدیران با مسئولیت آنها	۸۴/۴۲
۲۳	ساختار متمرکز دولتی	۸۴/۲۰
۲۴	نداشتن چشم‌انداز و مأموریت مشخص برای بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۸۲/۴۲
۲۵	نبود سیستم پاداش مناسب در بخش ترویج و آموزش کشاورزی	۸۲/۱۴
۲۶	فقدان فرهنگ سازمانی مناسب	۸۲/۱۴
۲۷	نبود روحیه همکاری و مشارکت بین مدیران	۷۸/۵۲
۲۸	نبود آموزش‌های ضمن خدمت برای مدیران جهت تشویق و آشنایی آنها با اصول مدیریت راهبردی	۷۲/۴۰

هدف دوم پژوهش حاضر، رسیدن به یک دسته‌بندی مطلوب برای تبیین مهم‌ترین موانع بکارگیری مدیریت راهبردی

## جدول ۶: دسته‌بندی موانع به‌کارگیری مدیریت راهبردی در بخش ترویج و آموزش کشور

موانع	مؤلفه‌ها
فقدان فرهنگ سازمانی مناسب بی‌اعتمادی کارکنان نسبت به مدیران ارشد ترجیح منافع آنی و فوری بر منافع بلند مدت و آتی توسط مدیران سلیقه‌ای عمل کردن مدیران نبود انسجام درون‌سازمانی در بخش ترویج و آموزش کشاورزی کمبود نیروی‌های متخصص در امر مدیریت راهبردی در بخش ترویج آگاهی کم مدیران ترویج از اصول مدیریت راهبردی عدم تناسب مدارک تحصیلی مدیران با مسؤولیت آنها عدم وجود فرهنگ نظارت و ارزیابی در بخش ترویج کشاورزی نبود سیستم پاداش مناسب در بخش ترویج و آموزش کشاورزی سیستم ارزشیابی ضعیف در بخش ترویج و آموزش کشاورزی عدم وجود سازوکار شفاف برای ارتقاء نیروی انسانی در بخش ترویج و آموزش کشاورزی نبود انگیزه کاری در بین کارکنان بخش ترویج و آموزش کشاورزی عدم توانایی در شناسایی موانع سازمانی جهت پیاده‌سازی استراتژی و رفع موانع مذکور ضعف در برنامه‌ریزی کلان کشور	موانع نگرشی و فرهنگی سازمانی موانع دانشی و تخصصی موانع عملکرد و پاداش
نداشتن چشم‌انداز و مأموریت مشخص برای بخش ترویج و آموزش کشاورزی نداشتن راهنمای عمل یا یک مدل برای هدایت تلاش‌های ناظر بر اجرای برنامه تغییر ساختار سازمان بدون توجه به تجارب قبلی کم‌توجهی مسئولان کشوری به کشاورزی (در کل) و به تبع آن کم‌توجهی به ترویج و آموزش کشاورزی نبود ساختارهای مناسب در سطح کلان، میانی و خرد برای ترویج و آموزش کشاورزی در سطح کشور جابجایی زیاد و سریع مدیران و عدم توجه به تخصص آن‌ها در انتصابات در بخش ترویج و آموزش کشاورزی شفاف نبودن مسؤولیت یا (عدم) پاسخ‌گویی در قبال اجرای تصمیم‌ها ساختار متمرکز دولتی کمبود منابع مالی و امکانات در بخش ترویج و آموزش کشاورزی ناپایدار بودن جایگاه ترویج و آموزش کشاورزی در چارت سازمانی وزارت جهاد کشاورزی زمان‌بر بودن و پرهزینه بودن مدیریت راهبردی نسبت به سایر روش‌ها	موانع محتوایی و برنامه‌ای موانع زیرساختی و ساختاری
توجه: سطح توافق هر یک از ویژگی‌ها مساوی و بزرگ‌تر از ۰.۸۰٪ پیش‌بینی شده است.	

## بحث و نتیجه‌گیری

در مرحله اول روش دلفای، نتایج نشان داد که بیش‌ترین درصد فراوانی را دو ویژگی "کم‌توجهی مسئولان مربوطه به کشاورزی (در کل) و به تبع آن کم‌توجهی به ترویج و آموزش کشاورزی" و "ناپایدار بودن جایگاه ترویج و آموزش کشاورزی در چارت سازمانی وزارت جهاد کشاورزی" داشتند. از این نتایج می‌توان استنباط کرد که ترویج کشاورزی در کشور دچار یک نوع سردرگمی شده و ضمن اینکه مورد بی‌مهری مسئولان و برنامه‌ریزان کشاورزی کشور قرار گرفته، جایگاه اصلی آن به فراموشی سپرده شده است. پیامد چنین بی‌مهری این بوده است که، نظام و ساختار ترویج و آموزش کشاورزی ایران توجه کافی به ابعاد مختلف توسعه کشاورزی ندارد و ترویج که ذاتاً یک فرایند دوسویه است در ایران بیش‌تر به صورت یک طرفه عمل می‌کند. یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج تحقیق (2012) Rivera و Mohammadzadeh و همکاران (2016)، هم‌خوانی و

مطابقت داشت. چرا که راهبردها و دیدگاه‌های ترویج و آموزش کشاورزی بر اصل "یافتن و به کار گیری راه‌حل" استوار هستند و در آن باید به مشارکت‌ها، حمایت‌ها و تعهدات مردم و مسؤولین را در جهت بهبود فرآیند زندگی و بهبود رفاه اقتصادی جامعه هدف توجه شود. چنانچه با توجه به مطالعه (Swanson & Rajalahti (2010، برای این‌که سازمان‌ها بتوانند در محیط بیرون رقابت کنند و در دنیای در حال تغییرات به بقای خود ادامه دهند، باید از عواملی که موجب شکست و موفقیت سازمان می‌شوند، درک درست و شفافی داشته باشند تا بتوانند به نتیجه مورد انتظار خود برسند. در مرحله دوم روش دلفای، بیش‌ترین درصد توافق در مورد مهم‌ترین موانع در برنامه‌ریزی و به‌کارگیری مدیریت راهبردی در بخش ترویج و آموزش کشور، برای سه مانع "جابجایی زیاد و سریع مدیران و عدم توجه به تخصص آن‌ها در انتصابات"، "سلیقه‌ای عمل کردن مدیران" و "عدم وجود فرهنگ نظارت و ارزیابی" به ترتیب با میانگین‌های ۴/۸۷، ۴/۸۰ و ۴/۷۵ به‌دست آمد. یافته‌های تحقیق حاضر، نتایج تحقیقات Adejo و همکاران (2012)، (Akinngbe & Ajayi (2010 و Sabori و همکاران (2011) را مورد تأیید قرار می‌دهند. از آنجا که مدیران اصلی‌ترین عنصر یک سازمان ترویجی محسوب می‌شوند. آنان همواره پیگیر اهداف تعیین شده در برنامه‌ریزی‌ها بوده و از طریق فرایندهای سازماندهی، تامین نیروی انسانی، رهبری، نفوذ و نظارت و ارزشیابی با همکاری و مشارکت سایر اعضاء سازمان این اهداف را محقق می‌سازند. آنچه که از نتایج جداول ۴ و ۵ تحقیق حاضر می‌توان استنباط کرد، نبود ساختار و فرهنگ سازمانی در بخش ترویج و آموزش کشاورزی کشور است. جابجایی سریع مدیران، سلیقه‌ای عمل کردن آن‌ها و کم‌توجهی به مسائل مهمی هم‌چون ترویج و آموزش کشاورزی که پایه توسعه کشاورزی به شمار می‌رود، گواهی این ادعاست. کمبود منابع مالی و هم‌چنین نبود افراد متخصص و شایسته یکی از نقص‌هایی به شمار می‌رود که بخش ترویج و آموزش کشاورزی کشور از آن رنج می‌برد و برای کاربرد اصول راهبردی در این بخش به موانع اصلی تبدیل شده‌اند. این در حالی است که ارتقاء و توسعه روش‌های علمی و فنی مدیریت راهبردی در حوزه ترویج و آموزش کشاورزی کشور، می‌تواند یکی از گزینه‌های اصلی و مناسب جهت دستیابی به توسعه کشاورزی پایدار باشد، مدیریت راهبردی به عنوان یک سیاست جامع‌نگر در این حوزه زمینه‌ساز ادبیات مشترک میان کلیه بخش‌های تحقیقات، آموزش و ترویجی باشد. در مرحله سوم تحقیق از انجام تکنیک دلفای بیش‌ترین درصد توافق در مورد مهم‌ترین موانع در به‌کارگیری مدیریت راهبردی در بخش ترویج و آموزش کشور، برای پنج مانع "جابجایی زیاد و سریع مدیران و عدم توجه به تخصص آن‌ها در انتصابات"، "نبود ساختارهای مناسب در سطح کلان، میانی و خرد برای ترویج و آموزش کشاورزی در سطح کشور"، "کمبود نیروی‌های متخصص در امر مدیریت راهبردی در بخش ترویج"، "کمبود منابع مالی و امکانات در بخش ترویج و آموزش کشاورزی" و "ترجیح منافع آنی و فوری بر منافع بلند مدت و آتی توسط مدیران" با توافق ۱۰۰ درصد به‌دست آمد. موفقیت برنامه‌های راهبردی بخش ترویج و آموزش کشاورزی در گرو درست اندیشیدن و درست به اجرا درآوردن می‌باشد.

هرچند بعضی مواقع اندیشه و برنامه‌ریزی‌های خوبی صورت می‌گیرد، اما بنا به دلایل مختلف از جمله عدم ثبات مدیران ارشد، فقدان ساختار متناسب با شرایط هر منطقه، کمبود نیروهای متخصص و از همه مهم‌تر وجود مشکلات مالی شدید در فرایند اجرا به درستی عمل نمی‌شود. چنان‌چه مدیریت راهبردی در بخش ترویج و آموزش می‌تواند رویکردی باشد که طی آن راهبرد سازمان با مشارکت مدیران ارشد و کارشناسان متخصص و با تجربه، با ارائه یک طرح جامع برنامه‌ریزی رعایت استانداردهای موجود کشاورزی و اقتصاد کشاورزی کشور را یاری کند. برای تحقق هدف دوم تحقیق و رسیدن به یک دسته‌بندی مطلوب برای تبیین مهم‌ترین موانع به‌کارگیری مدیریت راهبردی در بخش ترویج و آموزش کشور، با توجه به ماهیت گویه‌های نهایی، این موانع در پنج مؤلفه دسته‌بندی شدند. همان‌طور که در جدول ۶ نشان داده شده است، این مؤلفه عبارتند از: موانع نگرشی و فرهنگ سازمانی، موانع دانشی و تخصصی، موانع عملکرد و پاداش، موانع محتوایی و برنامه‌ای، موانع زیرساختی و ساختاری. با توجه به نتایج حاصله و هم‌چنین، به‌منظور ایجاد فضایی مناسب جهت پیاده‌سازی سیستم مدیریت راهبردی و در نتیجه عملکرد مطلوب‌تر سازمان موارد ذیل پیشنهاد می‌شود؛

- مدیران و مسؤولان ترویج و آموزش کشاورزی برای فعالیت بخشی به ظرفیت‌های نهاد ترویج و آموزش در بخش کشاورزی با یک نگاه جامع و پایدار، سیاست‌ها و برنامه‌های تسهیل‌کننده‌ای در ارائه خدمات ترویج کشاورزی اتخاذ کنند که مبنای فعالیت این سیاست‌ها کشاورزان و روستاییان باشند. هم‌چنین، جهت ثبات جایگاه مدیران و ترویج و آموزش کشاورزی در چارت وزارت جهاد کشاورزی، لازم است اصلاحات ساختاری در حوزه ترویج کشاورزی و نیز در وزارت جهاد کشاورزی به‌عمل آید.
- برای افزایش رقابت بخش ترویج و آموزش با سایر بخش‌ها و اثبات شایستگی‌های خود، از جابجایی زیاد و سریع مدیران خودداری شود. هم‌چنین لازم است در انتصابات به حوزه‌کاری، تجارب و تخصص مدیران توجه شود.
- مأموریت‌های تخصصی برای ترویج با رویکرد تغییر دانش، بینش و مهارت کشاورزان، مروجین، کارشناسان، محققین و مدیران تعریف شود. هم‌چنین، با ایجاد برنامه‌های یکپارچه برای فعالیت‌های موازی ترویج در تشکیلات وزارت جهاد کشاورزی، اقدامات لازم صورت گیرد.
- برای داشتن یک نظام ترویجی-آموزشی کشاورزمحور در راستای توسعه کشاورزی باید به فرهنگ منطقه، نیازهای اساسی و پایه‌ای، سطح سواد و مهارت مخاطبان و مواردی از این قبیل توجه شود. هم‌چنین لازم است مسؤولان با توجه به شرایط مذکور و ماهیت منطقه در راستای تدوین یک سیاست مطلوب برنامه‌ریزی کنند.
- مدیران بخش ترویج و آموزش کشاورزی باید به ایجاد جو و فرهنگ سازمانی، مشوقی برای مشارکت همه افراد دارای نظر در سازمان باشند. تا از این طریق در کارکنان و افراد سطوح مختلف سازمان ایجاد انگیزه نماید.

## منابع:

- Aarabi, M. (2010), *The Handbook of Strategic Management*. Tehran: Office of Cultural Studies; 42p. (In Persian).
- Adejo, P. E., O. J. Okwu, & M. K. Ibrahim. (2012). Challenges and Prospects of Privatization of Agricultural Extension Service Delivery in Nigeria, *Journal of Agricultural Extension and Rural Development* 4 (3): 63–68.
- Akinnagbe, O. M., & A. R. Ajayi. (2010), Challenges of Farmer-Led Extension Approaches in Nigeria, *World Journal of Agricultural Sciences*, 6 (4): 353–359.
- Amerion, S., & Shahabi. M. (2015), Assessing the Barriers of Strategic Plan Implementation from Hospital Managers' Perspective in Kerman City, *Tehran University of Medical Sciences*, 14 (4): 95–115, (In Persian).
- Bernués Oliván, J. (2016), Communication as an element of knowledge for the company's human resources, 7th International Conference on Intercultural Education “Education, Health and ICT for a Transcultural World”, EDUHEM 2016, 15-17 June 2016, Almeria, Spain. pp 45.
- Bloor, M and Wood, F. (2006), *Keywords in Qualitative Methods*, SAGE Publication. p. 8.
- Brenes ER, Mena, M., & Molina, GE. (2008), Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 6(6):590-8.
- David, FR. (2013), *Strategic Management*. 27 ed. Tehran: Office of Cultural Studies; p. 688.
- Eslami, M. (2015), Investigating the relationship between Agricultural subsidies and productivity shocks emphasizing on crop subsector. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development*, 1(7): 187-204, (In Persian).
- Grigoroudis E, Orfanoudaki E, & Zopounidis C. (2012), Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. *Omega*; 40(1):104-119.
- Harder, A., N. T. Place, & S. D. Scheer. (2010), Towards a Competency-Base Extension Education Curriculum: A Delphi Study.” *Journal of Agricultural Education*, 51 (3): 44–52.
- Hayati, D. & Larri, M.B. (2000), Difficulties of Using Sprinkler Irrigation Technologies by Farmers. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development*, 32, 187-214, (In Persian).
- Hemati, S. (2013), Management and barriers to using it, *Journal of Entrepreneurs*, 1 (28): 20–19, (In Persian).

Huang, T.C. (2001), The effects of linkage between business and human resource management strategies, *Personnel Review*, 30: 132-151.

Iravani, H., Varmzyari, H., Hashemi, M & Jlalzadeh, M. (2011), Agriculture to develop World Bank Development Report. Tehran University Press. First Edition, P. 23, (In Persian).

Ito H, Frank RG, Nakatani Y, & Fukuda Y, (2013), Mental Health Care Reforms in Asia: The Regional Health Care Strategic Plan: The Growing Impact of Mental Disorders in Japa, *Psychiatric Services*, 64 (7):617-9.

Kerstin Cuhls. (2001), Delphi method, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, Germany, P 45.

Kosior, K. (2014), The Impact of Central and Eastern Europe on the Common Agricultural Policy, *Romanian Journal of Political Science*, 14 (1): 116–147.

Mohammadzadeh, L., Sadighi, H & Abbasi, E. (2016), Assessment of farmer-oriented agricultural extension intervention in Iran. *Journal of Agricultural education and Education*, Pp 1-15, 1750-8622 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/raee20>.

Mohammadzadeh, L., Sadighi, H., & Abbasi, E. (2015), Investigation of the farmer-oriented extension and educational policies in Iranian Agricultural Extension system toward achieving agricultural development, *Journal of rosta va tosehe*, 18 (1): 113–131, (In Persian).

Nori, M., Sedighi, H., Fami, H.Sh. & Kaboli, N. (2015), Investigating the Challenges of Agricultural Extension with the Activists of the Agricultural Knowledge and Information System. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development*, 46(3), 517-527, (In Persian).

Parmelli, E., G. Flodgren, F. Beyer, N. Baillie, M.E. Schaafsma, & M.P. Eccles. (2011), The effectiveness of strategies to change organisational culture to improve healthcare performance: a systematic review, *Implementation Science*, 6(33), pp 1-8.

Pour Sadeq, N. (2014), Barriers of implementing organizational strategies in public universities, *Military Management*, 14(53), 1-22.

Rae Dehaghi, M., Karimi, F., & Zahedi Keyvan, M. (2011), Economic investment feasibility for constructing dairy plants under uncertainty conditions. *Journal of Agricultural Economics Researches*, 3(1), 47-72, (In Persian).

Rahimnia, F., Polychronakis, Y., & Sharp. J.M. (2009), A Concconceptual Framework of Imeders to Strategy Implementation from an Exploratory Case Study in an Iranian University, *Education Business and Society*. 2(4) (2009) 246-261.

Rivera, W. (2012), Decentralizing Agricultural Extension: Alternative Strategies, *International Journal of Leadership in Education* 16 (5): 393–407.

Roberts, T. G., & J. E. Dyer. (2004), Characteristics of Effective Agriculture Teachers, *Journal of Agricultural Education*, 45 (4): 82–95.

Sabori, M., Malekmohammadi, A., Chizari, M & Hosini, M. (2011), Future orientations for promoting roles in agricultural development from the perspective of the actors of the Agricultural Knowledge and Information System, *Journal of rosta va tosheh*, 14 (4): 1–26, (In Persian).

Seyed Kalali, N., & Pourezzat, A. (2011), Why does strategic plans implementation fail? A study in the health service sector of Iran, *African Journal of Business Management*, 5(23), pp. 9831-9837.

Shabazi, S. (2011), Jihadi extension the most appropriate strategy for agricultural development of the country. *Journal of the system of engineering and natural resources*, 33; 23-45, (In Persian).

Shagayg, A. (2010), The Challenges of Successful Implementation of Organizational Strategies, The First Iranian Petrochemical Conference, Pp 28, [www.SID.ir](http://www.SID.ir). (In Persian).

Swanson, B., & R. Rajalahti. (2010), Strengthening Agricultural Extension and Advisory Systems: Procedures for Assessing, Transforming, and Evaluating Extension Systems. Agriculture and Rural Development Discussion Paper 44. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development, the World Bank.

Taki, E., Alsadat Tabaeian, R & Bordbar, Gh. (2017), A Clarification of Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance (Case Study: The Yazd Elected Spinning Factories), *Journal of Apparel and Textile Science and Technology*, 3(19) 37-43.



## **Barriers of Implementing Strategic Management in the Iranian al Extension and EducationgriculturA**

L.Mohamadzhadh<sup>1</sup>, S. Mohamadzadeh\*<sup>2</sup>

1) Phd Student, Department of Agricultural Extension and Education, Agricultural Sciences and Natural Resources University of Khuzestan, Molla Sani, Iran.

2) Assisstant Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Agricultural Sciences and Natural Resources University of Khuzestan, Molla Sani, Iran.

\*Correspondence author: s.muhammad@asnruk.ac.ir

Received Date: 2018/09/25

Accepted Date: 2018/12/26

### **Abstract**

The aim of this study was to determine the most important barriers of implementing strategic management in the Iranian Agricultural Extension and Education. To accomplish this objective the Delphi technique of obtaining group consensus was employed. The study used a series of three questionnaires, engaging a panel of agricultural extension and education experts (n=28). The first round of the study used a questionnaire with an open-ended question. In the second questionnaire, respondents were asked to rate the items identified in round one on a five-point Likert-type scale. In the third round panel members were asked to indicate whether they agreed or disagreed with the statements from round two. The third and final round produced consensus on 26 of the statements from round three. The 26 barriers identified by the Delphi technique were classified into five components: Attitudes and organizational culture, knowledge and expertise, rewards and performance, content and planning, and structural and infrastructural barriers.

**Keywords:** Expertise barriers, Infrastructural barriers, Expert panel, Planning and Delphi technique.