

فصلنامه روستا و توسعه، سال ۱۱، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۷، صفحات ۶۱-۹۰

چالش سازمان ترویج کشاورزی با تحولات به کمک دو رویکرد عملکردمداری و ارباب رجوع گرایی

منصور شاه‌ولی، طاهر عزیزی خالخیلی، زهرا لاجینی، بیژن ابدی، و اعظم مسرور*

تاریخ دریافت: ۱۳۸۵/۹/۱۲، تاریخ پذیرش: ۱۳۸۶/۱/۲۰

چکیده

در جهان کنونی، تحولات سریع سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری بر سازمان‌ها از جمله سازمان ترویج کشاورزی تأثیر به‌سزایی دارند. در چنین محیطی، سازمان‌هایی می‌توانند به‌طور کارآ به فعالیت‌های خود ادامه دهند که ساختار و خدمات خود را متناسب با تحولات سازمان‌دهی کنند. به منظور چالش با تحولات، به‌کارگیری عملکردمداری به همراه ارباب‌رجوع‌گرایی به‌عنوان دو رویکرد مؤثر برای سازمان ترویج کشاورزی ضروری می‌نماید. رویکرد عملکردمداری اهداف و اولویت‌هایی را که برای دسترسی به نتایج پایدار مورد نیاز است، مشخص می‌سازد. رویکرد ارباب‌رجوع‌گرایی که نوعی فرهنگ سازمانی است، به منظور خلق ارزش‌های برتر برای دریافت‌کنندگان خدمات این سازمان، رفتارهای لازم را به کارآمدترین و مؤثرترین شکل، ایجاد می‌کند. این مقاله با روش اسنادی و کتابخانه‌ای و با هدف تبیین رویکردهای سازمان ترویج کشاورزی در چالش با تحولات چهارگانه یاد شده تنظیم شده است.

* به ترتیب، دانشیار (shahvali@shirazu.ac.ir) و دانشجویان کارشناسی ارشد بخش ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه شیراز

کلیدواژه‌ها: ترویج کشاورزی / ارباب رجوع (کشاورزی) / سازمان‌های ترویج کشاورزی.

* * *

مقدمه

تحول ویژگی ذاتی تمام پدیده‌ها در جهان هستی است؛ بنابراین، مهم آن است که از آن به‌مثابه یک فرصت استفاده شود. اگر تحولات، سازمان را به دنبال خود بکشاند، نتیجه کار با هنگامی که سازمان با برنامه‌ریزی و آگاهی به استقبال آن برود، متفاوت خواهد بود. به همین دلیل، می‌توان تحولات را فرصتی برای بهتر شدن دانست، فرصتی برای رسیدن به آنچه «باید بود»، و فرصتی برای سود جستن از تحولات به بهترین نحو. همان‌طور که اگنیو و مستر (Agnew and Masters, 1998) بیان می‌کنند، تغییر همیشه پیشرفت نیست ولی پیشرفت همواره تغییر است.

برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در محیط پرقاب‌ت امروزی به بقای خود ادامه دهند، باید از عواملی که موجب شکست و موفقیت سازمان می‌شود، درک روشنی داشته باشند تا بتوانند به نتایج مطلوبی دست پیدا کنند (Longenecker et al., 2007). مطمئناً، در جهان پرتحول کنونی، تنها سازمان‌هایی می‌توانند کارآ و مؤثر به فعالیت خود ادامه دهند که تحولات کوتاه‌مدت و بلندمدت را پیش‌بینی کنند و خود را برای چالش با آنها و درخواست‌های متنوع ارباب‌رجوع آماده سازند (Shackman, 2002). مور (۱۳۸۳) ویژگی‌های خاص تحولات زمان حاضر را به شرح زیر مطرح می‌کند:

- در هر جامعه یا فرهنگ، تحولات به‌صورت مداوم رخ می‌دهند؛
- تحولات، چه از نظر زمانی و چه از نظر مکانی، اموری جدا و منفرد نیستند؛ تأثیرات آنها در کلیه مناطق یا تقریباً در کل جهان پدیدار می‌شود؛
- اگر چه احتمال وقوع تحولات در هر مکان وجود دارد، ولی بررسی تأثیرات آنها در دیگر مکان‌ها حائز اهمیت است؛ بنابراین، تحولات مبنایی دوجانبه دارند؛
- میزان تحولات در حال حاضر بیش از زمان‌های گذشته است؛ خواه این تغییر برنامه‌ریزی شده باشد، یا نتیجه نوآوری‌های گذشته باشد؛ و

- دامنه فناوری‌ها و تدابیر اجتماعی به سرعت گسترش می‌یابد.

توجه به تحولات سریع در محیط اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، و فناوری پیرامون سازمان‌ها لزوم ارزیابی تأثیر هر یک از آنها بر سازمان‌ها را بیش از پیش نمایان کرده است. بخش‌های مختلف کشاورزی، از جمله ترویج کشاورزی، باید همگام با این تحولات پیش بروند تا بتوانند به بقای خود ادامه دهند. تمام بخش‌های کشاورزی در میان تغییرات مهیجی قرار دارند که اغلب به‌عنوان صنعتی شدن کشاورزی از آن یاد می‌شود (Hine et al., 2005). شاه‌ولی و یوسفی‌نژاد (۱۳۷۹) بیان می‌کنند که با ایجاد تحول در جامعه و بخش کشاورزی، ترویج کشاورزی نیز دچار تحول شده است. با بررسی تاریخچه ترویج درمی‌یابیم که این تحولات اجتناب‌ناپذیر بوده‌اند و در آینده نیز چنین خواهند بود. فرانتز و همکاران (Franz et al., 2002) اظهار می‌کنند که فشارهای زیادی بر نهادهای آموزشی به‌ویژه نظام ترویج تعاونی وارد می‌شود تا پویاتر شوند. از مهم‌ترین انتقاداتی که به ترویج وارد شده است، در همین عدم توجه کافی به آینده و آماده نبودن برای مواجهه با تغییرات است. ترویج و به‌ویژه ترویج دولتی، در بسیاری از کشورها، به دلیل عدم انجام فعالیت‌های مناسب و کافی و عدم کارآیی، به‌خصوص از لحاظ توجه نداشتن به تحولات مداوم محیطی، مورد انتقاد قرار گرفته است (Hyde and Prinsley, 1993).

هر چند، سرعت تحولات در ایران نسبتاً کندتر از کشورهای پیشرفته است ولی سازمان ترویج کشاورزی در کشورمان برای بقای خود نیاز دارد تا خود را با این تحولات تطبیق دهد. در چند سال اخیر، اقداماتی صورت گرفته ولی پاسخ‌گوی تحولات محیط پیرامون سازمان نبوده است. برای اینکه ماهیت وجودی سازمان ترویج کشاورزی زیر سؤال نرود، باید تغییراتی اساسی در آن ایجاد شود.

در این مقاله، سعی شده است تا تحولات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، و فناورانه‌ای که بر سازمان ترویج کشاورزی از جمله در ایران تأثیرگذارند، مورد بررسی قرار گیرند و راهکارهای چالش با آنها به کمک دو رویکرد عملکردمداری و ارباب‌رجوع‌گرایی تبیین شوند.

روش تحقیق

این تحقیق به روش اسنادی و کتابخانه‌ای انجام شده است. تحقیقات اسنادی یا کتابخانه‌ای شامل بررسی مجدد مواد موجود می‌شود که در آن، منابع گسترده‌ای از یافته‌های تولید شده در زمینه‌های گوناگون به‌کار می‌رود تا به سؤالات، فرضیه‌ها و علائق رایج پاسخ داده شود. یک مزیت برجسته تحقیقات اسنادی این است که چون اغلب داده‌ها و اطلاعات مورد استفاده جمع‌آوری شده است، بنابراین، امکان سوگیری^(۱) در فرآیند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات وجود ندارد (Jones, 1985).

تحولات تأثیرگذار بر سازمان‌ها

تحولات اجتماعی

تحولات اجتماعی از جمله تحولات تأثیرگذار بر سازمان‌های مختلف به‌شمار می‌روند. تحولاتی که در حوزه فرهنگ و ارزش‌های جامعه ایجاد می‌شوند، مطمئناً بر سازمان‌های در تعامل با آن حوزه تأثیر بیشتری خواهند گذاشت. تنیس (Tennis, 1999) چهار ویژگی اصلی تحولات اجتماعی را به‌شرح زیر نام می‌برد:

۱- تحولات اجتماعی اگر چه همه‌جا رخ می‌دهند، ولی سرعت آنها از مکانی به مکان دیگر متفاوت است. مثلاً در ایالت متحده آمریکا، تحولات بسیار سریع‌تر تجربه می‌شوند تا کشوری در جهان سوم که به فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات دسترسی محدودی دارد؛

۲- تغییرات اجتماعی گاهی عمدی هستند ولی اغلب بدون برنامه‌ریزی رخ می‌دهند. برای مثال، زمانی که هواپیما اختراع شد، مردم می‌دانستند که سرعت سفر افزایش می‌یابد ولی شاید نمی‌دانستند که این اختراع چگونه بر جامعه آینده تأثیر می‌گذارد و به‌خاطر آسان‌تر شدن رفت و آمد و ملاقات‌ها، اعضای خانواده در کشورهای مختلف پراکنده می‌شوند؛

۳- تحولات اجتماعی اغلب باعث ایجاد جدل می‌شوند؛ و

۴- برخی تحولات باعث تشدید تحولات دیگر می‌شوند. برای مثال، اختراع رایانه‌های شخصی تأثیر زیادی بر تحولات اجتماعی داشته است. برخی از دیگر تحولات اجتماعی که تحولات مشترک بین جوامع محسوب می‌شوند، در زیر شرح داده شده‌اند:

توجه به زنان

بحث‌هایی که امروزه در ابعاد مختلف جامعه به‌ویژه بحث‌های مربوط به توسعه مطرح می‌شود، به لزوم حضور زنان در برنامه‌های مختلف مربوط است؛ زیرا برای مثال، زنان بخش عمده‌ای از نیروی کار کشاورزی را در کشورهای در حال توسعه تشکیل می‌دهند، در حالی که اکثر برنامه‌های آموزشی و ترویج کشاورزی برای مردان طراحی و اجرا می‌شود (World Bank, 2003).

فجبر (Fajber, 2005) اظهار می‌دارد که فعالیت‌های توسعه و تحقیقات مرسوم در بخش منابع طبیعی مانند دیگر، بخش‌ها به دلیل نبود دسترسی و شامل نشدن افراد فقیر و زنان در این نوع فعالیت‌ها، مورد انتقاد قرار می‌گیرند؛ این گروه‌ها در فرآیندهای تحقیق و توسعه مشارکت داده نمی‌شوند و بنابراین، از آن نیز بهره‌مند نمی‌گردند. هم‌اکنون بر حضور زنان در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌های توسعه و تحقیقات تأکید فزاینده‌ای می‌شود.

سازمان فائو (FAO, 2003) نیز در باره لزوم توجه به زنان و نیازهای آنها در قالب خدمات ترویجی، در نشست کارشناسان فائو در بانکوک در سال ۲۰۰۲، توصیه‌های زیر را ارائه می‌دهد:

- باید بسیج سرمایه‌های اجتماعی جزئی از کار ترویج باشد؛
- دولت‌های ملی باید برای استخدام مروجان زن تشویق شوند؛
- به نهادهایی از آموزش کشاورزی نیاز است که برنامه یا برنامه‌های متناسب با زنان را تهیه کنند؛

- کارکنان ترویج باید برنامه‌های خاصی را سازمان‌دهی کنند که در آن، نیاز زنان لحاظ شود. باید زنان به مشارکت در فعالیت‌های ترویجی تشویق شوند. چه بسا وجود برنامه‌های جداگانه برای زنان و مردان در جاهایی که امکان اجرای برنامه‌های مشترک وجود ندارد (مثل کشور پاکستان)، مورد استقبال قرار گیرد؛ و
- برنامه‌های ترویج می‌تواند شامل موضوعاتی باشد که کشاورزان با آن روبه‌رو هستند یا نیاز به آگاهی از آن دارند، مثل بیماری ایدز.

افزایش جمعیت و امنیت غذایی

بنا بر تخمین اداره سرشماری ایالات متحده آمریکا (U.S. Census Bureau, 2004)، جمعیت جهان در سال ۱۹۹۹ به ۶ میلیارد نفر می‌رسید. این جمعیت در سال ۲۰۰۲ به ۶/۲ میلیارد نفر رسید که دارای رشد ۱/۲ درصدی بود. این رشد به معنای افزایش ۲۰۰۰۰۰ نفر در روز، یا ۷۴ میلیون نفر در سال، یا ۳۷۱ میلیون نفر در ۵ سال است. با توجه به این رشد جمعیت، مطمئناً از جمله مهم‌ترین مسائلی که کشورها با آن روبه‌رو خواهند شد، تولید و تأمین غذای مردم است. این امر نشان‌دهنده اهمیت بخش کشاورزی و ترویج و آموزش کشاورزی است که باید نقش مهمی در توسعه تولید محصولات کشاورزی ایفا کند. از جمله نقش‌هایی که در این راستا، ترویج و آموزش کشاورزی باید ایفا کند، عبارت‌اند از:

- پرداختن به آموزش اصول و مبانی کنترل جمعیت؛
- توسعه و گسترش فناوری‌ها و گونه‌های جدید گیاهان در بین کشاورزان برای افزایش عملکرد تولید در واحد سطح؛ و
- جمع‌آوری، ثبت، و ارزشمند دانستن دانش بومی سازگار با منطقه برای کشت محصولات به‌ویژه در مناطق پرخطری که برای پذیرش فناوری‌های مورد نیاز انقلاب سبز نامناسب هستند.

بحران‌های زیست‌محیطی و کشاورزی پایدار

تأثیرات زیان‌آور کشاورزی رایج بر محیط طبیعی و به‌طور کلی، محیط بوم‌شناختی جهان شدیداً باعث نگرانی شده است. تخریب و فرسایش خاک، آلودگی آب، استفاده بیش از حد از سموم شیمیایی، هدر رفتن آب، کاهش ذخایر آب‌های زیرزمینی، و تخریب زیستگاه‌های طبیعی حیوانات و محدود کردن آنها، فقط بخشی از نگرانی‌های کارشناسان محیط زیست، بوم‌شناسان، طرفداران محیط زیست و به‌طور کلی، عموم مردم است که می‌گویند کشاورزی باید کمتر استثماری و بیشتر پایدار باشد.

نکته حائز اهمیت این است که نمی‌توان به پایداری فقط در شق سخت‌افزاری آن، مثل کاهش مصرف سموم، نگریست بلکه باید به شق نرم‌افزاری آن نیز توجه شود؛ یعنی، باید بین کنشگران مختلف نظیر کشاورزان و دیگر افراد ذی‌نفع در جامعه تعامل برقرار شود. همچنین، باید توجه داشت که کشاورزی پایدار به نوعی دانش کشاورزی نیاز دارد که با آنچه در گذشته، سازمان‌های تحقیقاتی توسعه سازمان‌های ترویج اشاعه می‌دادند، متفاوت باشد (Leeuwis, 2003).

در این میان، نقش بخش ترویج و آموزش کشاورزی که در ارتباط مستقیم با کشاورزان است و مسئولیت آموزش آنها را بر عهده دارد، بسیار حساس است. این بخش باید با ارائه آموزش‌های مورد نیاز، دید کشاورزان را نسبت به مسائل زیست‌محیطی باز کند و آنها را از مشکلاتی که ممکن است به دلیل عدم رعایت اصول ایمنی و اخلاقی ایجاد شوند، آشنا سازد. از نقش‌های عمده و حساس ترویج در این زمینه، ایجاد توافقی عام بین کشاورزان است، چرا که معمولاً در این زمینه‌ها کشاورزان تنها در صورتی اصول ایمنی و اخلاقی را در ارتباط با محیط زیست رعایت می‌کنند که ملاحظه کنند دیگر کشاورزان نیز از آنها پیروی می‌کنند.

تحولات سیاسی

برای اینکه سازمان ترویج بتواند در این جهان سیاسی به فعالیت‌های خود ادامه دهد، باید بتواند وسعت تأثیر برنامه‌های خود را ترسیم کند و ارائه دهد. دیم (Diem, 2003) اظهار می‌دارد که تعیین تأثیرات سیاسی برنامه‌ها برای موارد زیر مهم است:

- توجیه منطقی وقت و تلاشی که صرف می‌شود، همانند توجیه اختصاص بودجه‌های دولتی و خصوصی؛
 - کسب اعتبار و حمایت‌های سیاسی، حرفه‌ای، و سازمانی؛
 - راضی نگه داشتن بدنه سیاسی و نهادهای تأمین‌کننده بودجه مورد نیاز سازمان؛
 - ملموس کردن دستاوردهای سازمان تا باعث شناساندن افراد یا سازمان شوند؛ و
 - تعیین میزان تأثیر این برنامه‌ها بر کارهای بعدی که قصد انجام آنها وجود دارد.
- هابنر و دیکسون (Huebner and Dickson, 1989) نیز اشاره می‌کنند که از جمله چالش‌های پیش روی ترویج این است که چگونه به این گروه‌ها با علائق خاص به نحوی آموزش دهد که برای کارکردهای دولت و سیاست‌گذاری‌ها مشکلی پیش نیاید. در پی، راهنمایی‌هایی ارائه شده‌اند که نشان می‌دهند چگونه کارکنان ترویج می‌توانند در شرایط سخت سیاسی فعالیت کنند:

- ۱- توجه به نقش رهبران محلی و صرف زمان کافی برای افزایش توانایی‌های آنها؛
- ۲- کارکنان سازمان باید قادر باشند تا شفاف و مؤثر موقعیت دولت را مطرح سازند. ارباب‌رجوع نیز باید قادر باشد تا واقعیت پیچیدگی تصمیمات و علائق اقشار مختلف را درک کند؛
- ۳- کارکنان باید آمادگی پیدا کنند که در گسترش راه‌حل‌ها از طریق همکاری با یکدیگر در سازمان، نقش رهبری را ایفا کنند؛
- ۴- گروه‌های دارای علائق خاص به کمک یکدیگر نیازمندند تا پویایی درون‌گروهی را توسعه بخشند؛
- ۵- گروه‌ها معمولاً نیازمند برخورداری از مهارت بحث و مذاکره هستند. آنها باید در آغاز فعالیت خود مذاکره‌کنندگان ماهر را به کار گیرند؛

۶- گروه‌ها باید درک کنند که همکاری‌ها دوجانبه است. دولت‌ها در مقابل منابعی که فراهم می‌کنند، انتظار به رسمیت شناختن و تقسیم مسئولیت‌ها در قبال توافقات به دست آمده دارند؛ و

۷- کارکنان ترویج که در صف مقدم فعالیت می‌کنند، نیازمند تشویق و حمایت مدیران و گروه‌های همتای خود هستند، به ویژه زمانی که در طول دوره با انتقادات شدید ارباب رجوع و منحرف شدن فعالیت‌ها مواجه می‌شوند.

تحولات اقتصادی

از جمله تحولاتی که می‌توان گفت بر کلیه تحولات یاد شده تأثیرگذار است و دامنه‌ای گسترده دارد، جهانی شدن و آزادسازی بازار است. قمر^(۲) در مذاکرات کارشناسان فائو در بانکوک (FAO, 2003)، فشارهای ناشی از جهانی شدن و آزادسازی بازار را نام می‌برد که خصوصی سازی، تجاری شدن کشاورزی، دموکراسی و مشارکت، نگرانی‌های زیست محیطی، بلایای طبیعی و غیرمنتظره، پیشرفت وسیع فناوری‌های اطلاعات، لزوم ریشه کن کردن فقر روستایی و گرسنگی و آسیب پذیری گروه‌های مختلف، نیاز به توسعه پایدار، موضوعات مربوط به تولید و مصرف غذاهای گونه‌های تراریخته، و نیاز فراگیر به توسعه یکپارچه، چندرشته‌ای و جامع را شامل می‌شود. در مذاکرات کارشناسان فائو در بانکوک (همان منبع)، در ارتباط با جهانی شدن، موارد زیر برای سازمان ترویج ارائه شد:

- نیاز به تمرکززدایی در ارائه خدمات ترویج، توجه به ترویج خصوصی و نظام‌های ترویج گروهی، سوق پیدا کردن به سمت ارباب رجوع، کاربرد فناوری‌های اطلاعات الکترونیک، و ترویج مشارکتی؛
- نیاز به بهبود فرآیند تولید و تولید کالاهای باکیفیت، تا کارکنان ترویج اطلاعات مرتبط با استانداردها را منتشر سازند و کشاورزان نیز مطابق با آنها تولید و فرآوری را انجام دهند؛
- ضرورت گسترش نقش ترویج کشاورزی به گونه‌ای که برای مثال، به رشد جمعیت و بهداشت و امثال آن تعمیم پیدا کند؛

- ضرورت توجه به فناوری‌های نوین نظیر فناوری زیستی و مهندسی ژنتیک در ترویج کشاورزی و آماده کردن کشاورزان برای استقبال از آنها؛
 - ایجاد تحولات مناسب در سیاست‌ها و همچنین، ترویج کشاورزی به منظور حرکت به سوی جهانی شدن؛ برای مثال، ترویج کشاورزی در مالزی رهیافت سوق پیدا کردن به سمت بازار را به جای نظام آموزش و دیدار در ترویج به‌کار گرفته است؛ و
 - مستندسازی گزارش‌های مربوط به موارد موفق در آسیا و اقیانوسیه برای ایجاد ارتباط بین بازار، تحقیق و ترویج، و انتشار نکات قوت و نتایج مثبت آنها. سه سیاست عمده قابل پیگیری از سوی دولت‌ها و سازمان‌های کشاورزان را می‌توان در راستای خصوصی‌سازی ترویج، به صورت زیر خلاصه کرد (شریف‌زاده و مرادی‌نژاد، ۱۳۸۱):
- ۱- دولت مسئولیت تأمین بودجه را فقط برای برخی خدمات، که مستقیماً با منافع عمومی مرتبط است، بر عهده گیرد؛ نظیر سیاست‌های کشاورزی پایدار و اولویت-بخشی به سلامت و امنیت غذایی؛
 - ۲- مسئولیت مستقیم برای برخی از خدمات ویژه با عملکردی هدایت‌کننده نظیر بهبود درآمد بر عهده دولت باشد؛ و
 - ۳- هزینه‌ها بین دولت و مؤسسات خصوصی مشارکت‌کننده در ارائه خدمات ترویجی به‌طور اشتراکی تسهیم و توزیع شود و منافع به‌دست آمده نیز به روشی عادلانه تقسیم شوند.
- اما ترویج خصوصی نیز دارای مشکلاتی است که می‌توان به برخی از آنها اشاره کرد (توده روستا، ۱۳۸۳):
- ۱- این بخش تمایل بیشتری دارد تا خدمات خود را به مالکان و زمینداران بزرگ ارائه دهد؛
 - ۲- ترویج خصوصی برای حفظ و احیای آب و خاک و منابع طبیعی، که ثروت عظیم هر کشوری هستند، فعالیتی انجام نمی‌دهد، زیرا منفعت آنی به همراه ندارد؛

۳- بدیهی است که بخش خصوصی، با توجه به اینکه به دنبال سود اقتصادی آنی است، برای احیای دانش بومی که معمولاً دیربازده و یک امر فرهنگی خطیر است، کار مفیدی انجام نمی‌دهد؛ و

۴- ترویج خصوصی، برای کسب حداکثر سود، ممکن است به ترویج محصولات سودآور خاص اقدام کند که بدین ترتیب، تولید برخی محصولات راهبردی که از نظر غذایی و در سطح ملی مهم هستند، مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد.

تحولات فناوری

فناوری‌های اطلاعات در موارد متعدد از جمله مدیریت خودکار نظام‌ها و فرآیندها در یک سازمان ایفای نقش می‌کنند و بنابراین، به‌عنوان یک فناوری توانبخش، نقشی کلیدی در کمک به مدیران دارند. همچنین، فناوری‌های اطلاعات ابزاری محسوب می‌شوند که می‌توانند موجب رشد واقعی مدیریت و برقراری ارتباط با مخاطبان اصلی شوند (ذوالفقاری، ۱۳۸۴). علاوه بر آن، فناوری‌های اطلاعات به منظور افزایش آگاهی افراد، بهره‌برداری بهینه از اندیشه آنان، سپردن امور شناخته شده و تکراری و غیرخلاق به ماشین و بالاخره، برای ایجاد نظم به‌کار می‌روند. دیگر کاربرد فناوری‌های اطلاعات در برنامه‌ریزی، کنترل و پیش‌بینی است (طیبی، ۱۳۸۴). محیط متحول، سازمان را به سمتی می‌برد تا از فناوری‌های اطلاعات به‌عنوان یک کنترل‌کننده محیط استفاده شود. کنترل فرآیندی است که سازمان‌ها اطلاعات را برای تصمیم‌گیری‌های سازمان از طریق آن به‌دست می‌آورند؛ در نتیجه، نظام‌های پیچیده نیازمند یک کنترل‌کننده پیچیده هستند. این فرآیند تفاوت بین اهداف سازمانی و آنچه را که در محیط اطراف دیده می‌شود، نشان می‌دهد. فناوری‌های اطلاعات یک نظام کنترل‌کننده پیچیده را برای سازمان‌ها و نظام‌های پیچیده فراهم می‌کنند که به همین دلیل، لازم است نظام‌های اطلاعاتی سازگاری خود را از طریق تحولات ساختاری سازمانی بالا ببرند. بنابراین، اهمیت فناوری‌های اطلاعات از آنجا ناشی می‌شود که:

- ۱- محیط متحول سازمان‌ها را به سمتی هدایت می‌کند تا از این فناوری‌ها برای تبدیل اطلاعات دریافتی از محیط به اهداف سازمانی استفاده شود؛
- ۲- متحول بودن محیط، سازمان را به تجدید نظر در اهداف سازمانی و ادار می‌سازد. چه بسا اهداف سازمانی از طریق فشارهای برون‌سازمانی ایجاد شوند؛ نظیر فشار گروه‌هایی که از سازمان برای تحقق اهداف خویش بهره می‌برند، یا سازمان محیط زیست که از گروه‌های سبز و نظایر آن برای حفظ محیط زیست استفاده می‌کند؛
- ۳- محیط متحول سازمان‌ها را به استفاده از فناوری اطلاعات برای سازگار کردن ساختار خود با ترجیحات زیست‌محیطی ناگزیر می‌سازد. تلاش‌های سازمان برای تثبیت تحولات محیط بیرونی تغییراتی را در ساختار سازمان به وجود می‌آورد؛
- ۴- فشارها سازمان‌ها را وادار به استفاده از فناوری‌های اطلاعات برای بالا بردن ویژگی‌های پیچیده می‌کند. سازمان‌های پیچیده‌تر بهتر می‌توانند خود را با تحولات محیطی سازگار کنند تا از این نظر، بقای خود را تضمین کنند. محیط پویای اطراف آنها یک ساختار پویا و پیچیده را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند و همچنین، غیرمتمرکز شدن ساختار سازمان را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. سازمان‌ها باید با ارتباطات متقابل و در عین حال، پیچیده محیط ساختار خود را نیز تغییر دهند؛
- ۵- محیط متحول، سازمان را به استفاده از فناوری‌های اطلاعات برای توانمندسازی کارکنان در سطوح مختلف وادار می‌کند. در یک سازمان، کارکنان باید برای انجام کارها در سطوح بالای سازمانی دسترسی کافی به اطلاعات داشته باشند؛
- ۶- محیط متغیر، سازمان‌ها را به استفاده از فناوری‌های اطلاعات برای کاهش ابعاد سازمانی از طریق تمرکز بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها وادار می‌کند. کاهش هزینه همکاری‌های درون‌سازمانی، توسط فناوری‌های اطلاعات، زمینه را برای کارهای مشارکتی فراهم می‌آورد؛
- ۷- محیط متحول، سازمان‌ها را به استفاده از فناوری‌های اطلاعات برای افزایش دوره‌های کنترل وادار می‌کند. این فناوری‌ها، نظیر تسهیل در استانداردهای

مشارکت و همکاری، فاصله‌های زمانی بیشتری را برای کنترل و نظارت در نظر می‌گیرند؛

- ۸- محیط متحول، سازمان‌ها را به استفاده از فناوری‌های اطلاعات برای بالا بردن ارتباطات متقابل و دوجانبه وادار می‌سازد؛ و
- ۹- محیط متحول، سازمان‌ها را به استفاده از فناوری‌های اطلاعات برای تأیید و تصویب سازوکارهای مشارکتی و همکاری سازمانی وادار می‌کند؛ برای مثال، استفاده از مبادله داده‌های الکترونیکی، مشارکت را بین سازمان‌ها و ادارات گوناگون بالا می‌برد (Yogesh, 1993).

به‌طور کلی، می‌توان گفت که سازمان‌ها در مواجهه با دنیای متحول و مغشوش اطراف خود از فناوری‌های اطلاعاتی در موارد زیر استفاده می‌کنند:

- بررسی محیط در راستای کسب اطلاعات؛
- برنامه‌ریزی و طراحی اهداف سازمانی، که منتج از اطلاعات بازخورد محیطی هستند؛
- پیچیده و پویا شدن ساختار سازمانی خود؛ و
- برقراری ارتباط با دیگر سازمان‌ها.

رویکردهای سازمان ترویج کشاورزی در چالش با تحولات

تحولات یاد شده چالش سازمان ترویج کشاورزی با آنها را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. از طرف دیگر، سازمان ترویج یک نظام فنی و اجتماعی است که پیشرفت‌های علمی و فناوری ایجاد می‌کند تا در خود تغییرات مناسب ایجاد کند (بافورد و همکاران، ۱۳۸۱)؛ از این‌رو، برای چالش با این تحولات برون‌سازمانی و تغییرات درون‌سازمانی، می‌توان از دو رویکرد عملکردمداری و ارباب‌رجوع‌گرایی کمک گرفت.

رویکرد عملکردمداری

عملکردمداری به مفهوم تلاش برای رسیدن به اهداف عالی و برنامه‌ریزی برای نتایج مورد نظر است. عملکردمداری، اهداف و اولویت‌های مورد نیاز برای رسیدن به نتایج

پایدار را مشخص می‌کند. بنابراین، برای ایجاد عملکردمداری، باید در سازمان اصول زیر رعایت شود (انصاری، ۱۳۸۳):

- جستجوی راه‌های جدید و بهتر برای انجام فعالیت‌ها در راستای بهبود عملکرد؛
- ایجاد استانداردها در سطوح بالای مهارت‌ها برای ارتقای عملکرد؛
- تلاش برای بهبود کارایی سازمان؛
- پیش‌بینی و رفع موانع موجود برای بهبود عملکرد؛
- در نظر گرفتن اهداف مشکل برای سازمان و هدایت سازمان برای دستیابی به آنها؛
- استفاده مناسب از امکانات موجود و در دسترس؛ و
- توجه به عوامل بیرونی تأثیرگذار بر عملکرد سازمان مانند سازمان‌های رقیب و توقعات ارباب‌رجوع.

به‌کارگیری این اصول باعث می‌شود که یک سازمان بتواند به هدف خود مبنی بر عملکردمداری دست یابد. در جدول ۱، ویژگی‌های سازمان‌های عملکردمدار و وظیفه‌مدار مورد مقایسه قرار گرفته‌اند. با توجه به این ویژگی‌ها، سازمان‌های عملکردمدار برای حفظ برتری، در راستای دستیابی به یک مأموریت راهبردی تلاش می‌کنند. این مأموریت بر اساس چارچوب‌های زمانی درازمدت و خصوصیات کلی سازمان انجام می‌گیرد (Patton, 1987).

در گذشته، رسالت بسیاری از سازمان‌های ترویجی، افزایش تولیدات کشاورزی و انتقال نتایج تحقیقات به کشاورزان بود. اما امروزه، چالش‌های بسیاری بر سر راه سازمان‌های ترویجی وجود دارد که برای مقابله با آنها، سازمان ترویج نیازمند الگویی مناسب برای فعالیت‌های خویش است.

امروزه، تنوع وظایف، ارباب‌رجوع و اهداف سازمان ترویج باعث شده‌اند که عملاً این سازمان به یک سازمان چندرشته‌ای تبدیل شود. سازمان‌های ترویجی نیازمند اصلاح، تطبیق و تغییر ساختار خود هستند. بقای سازمان ترویج به میزان توانایی آن در برآوردن نیازهای جامعه بستگی دارد.

جدول ۱- مقایسه سازمان‌های عملکردمدار و وظیفه‌مدار

ویژگی‌های سازمان‌های عملکردمدار	ویژگی‌های سازمان‌های وظیفه‌مدار
- نیازمند دانش در رشته‌های مختلف	- پاسخ‌گویی به صورت فردی
- پاسخ‌گویی به صورت گروهی	- سازمان ماتریسی قابل انعطاف در نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها
- سازمان ماتریسی قابل انعطاف در نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها	- دیدگاه کل‌گرایانه نسبت به برنامه‌ها
- تفکر خطی در باره برنامه‌ها	- پیش‌بینی مسائل و کنش فعال
- واکنش انفعالی نسبت به مسائل	- داشتن دیدگاه جهانی
- داشتن دیدگاه محلی و استانی	- توجه به روش‌های کیفی
- توجه به روش‌های کمی	- توجه به پیشرفت و توسعه کارکنان
- توجه به آموزش کارکنان	- آینده‌گرا بودن
- حال‌گرا بودن	

مأخذ: (Patton , 1987)

تغییر در سازمان ترویج باید به گونه‌ای باشد که بتواند اهداف زیر را برآورده سازد (Leeuwis, 2003):

- با توجه به شرایط جغرافیایی، تنوع خدمات و ارباب‌رجوع، بازارهای مورد نظر را تعریف کند؛

- توانمندی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز را مشخص سازد؛ و

- برای حفظ توانمندی‌های خود، برنامه‌ای واقع‌بینانه را تهیه و تدوین کند.

برای برآورده کردن این اهداف، قبل از هر تحولی، کارشناسان باید از طریق ارزیابی نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، مختصات تغییرات آینده و سازمان را مشخص کنند آنگاه تغییرات را در سازمان آغاز کنند.

برای حرکت به سمت عملکردمداری، سازمان ترویج در ابتدا باید مشخص کند که اولویت‌های این سازمان کدام‌اند؟ بر چه چیزی باید متمرکز شود؟ چه منابعی برای تغییر در سازمان مورد نیاز است؟ توالی اقدامات برای تغییر کدام‌اند؟ برای تغییرات چه مدت زمان مورد نیاز است؟ و مسئولیت‌ها بر عهده چه کسانی است؟ (روشن، ۱۳۸۳).

پس از مشخص شدن پاسخ این پرسش‌ها، سازمان تغییر را آغاز می‌کند. از طرفی، باید عملکردمداری در سازمان ترویج با مقایسه و یادگیری همراه باشد و به گزارش آمار و ارقام بسنده نشود بلکه بررسی شیوه‌ها و الگوها را نیز دربرگیرد (انصاری، ۱۳۸۳). در ضمن، باید اهدافی که سازمان در نظر دارد تا به آنها دست یابد، به‌خوبی مشخص و تعریف شوند. از سویی، کارکنان نیز باید با این اهداف آشنا شوند تا در راستای دسترسی به اهداف وظایف خود را به‌خوبی انجام دهند. اگر چه از گذشته تاکنون، افزایش تولید هدف اصلی ترویج بوده اما امروزه، ارتباط با بازارهای جهانی و اقتصاد جهانی از اهمیت بیشتری برخوردار است و هدف سازمان‌های ترویجی در آینده را تشکیل می‌دهد. برای این منظور، باید دیدگاه‌های مروجان و سازمان‌های ترویجی تغییر کند، به‌طوری که بتوانند برای بازاریابی محصولات مختلف و اقتصاد جهانی برنامه‌ریزی‌های متفاوتی را انجام دهند (شاه‌ولی و یوسفی‌نژاد، ۱۳۷۹).

همچنین، باید اهداف ترویج به نفع استفاده از کشاورزی پایدار و بوم‌شناسی و جامعه‌شناسی روستایی در برنامه‌های خود تغییر یابد. باید اهداف مشارکتی ترویج نیز برای آینده در نظر گرفته شوند، زیرا با این اهداف مشارکتی برنامه‌ریزی‌ها سریع‌تر و برنامه‌ها بهتر اجرا می‌شوند. باید اهداف ترویج بر اساس الگوها و راهبردهای تغییر در سازمان ترویج بنا شوند تا در آینده، این سازمان با تضادها و چالش‌ها روبه‌رو نشود یا اگر با آنها روبه‌رو شد، بتواند به‌راحتی آنها را مدیریت کند.

برای عملیاتی کردن این اهداف، باید برای آموزش کارکنان سرمایه‌گذاری زیادی شود. ترویج به‌کمک این آموزش‌ها می‌تواند کارکنانی تربیت کند که برای مدیریت چالش‌ها و تغییرات توانا باشند. از سوی دیگر، برای عملی کردن اهداف سازمان‌های ترویجی در راستای عملکردمداری، به مشارکت اقشار مختلف جامعه روستایی و سازمانی نیاز است. به‌طور کلی، مشارکت به معنای درگیر کردن کارکنان و ارباب‌رجوع در فرآیند عملکردمداری سازمان ترویج کشاورزی است که این مشارکت ممکن است از طرق مختلف مثل رهیافت‌های مشارکتی ایجاد شوند (شاه‌ولی و یوسفی‌نژاد، ۱۳۷۹).

برای تحقق رویکرد عملکردمداری در سازمان ترویج کشاورزی، قبل از اجرای فعالیت‌ها، باید وضعیت موجود را با وضعیت مطلوب سنجید. در سازمان‌های ترویجی، نخست، باید وضعیت موجود از نظر نوع خدمات ارائه شده به ارباب‌رجوع، تنوع ارباب‌رجوع، اهداف سازمان ترویج کشاورزی در ارائه خدمات، روش‌های آموزشی و ارتباطی، کارکنان سازمان و ساختار سازمانی ترویج کشاورزی، امکانات و منابع سازمانی در ارائه خدمات و نحوه برنامه‌ریزی فعالیت‌ها مورد بررسی قرار گیرد. این موارد وضعیت موجود سازمان ترویج را نشان می‌دهند. بعد از بررسی وضعیت موجود، باید نقاط ضعف و قوت موارد یاد شده برای سازمان ترویج مورد بازبینی قرار گیرند و با وضعیت مطلوب مقایسه شوند.

بعد از مقایسه وضعیت‌های موجود و مطلوب، باید فعالیت‌ها را اجرایی کرد. سازمان ترویج در هر زمینه‌ای که نقش ایفا می‌کند، باید اهدافی را در نظر گیرد تا طبق این اهداف، عملکردهای خود را مشخص سازد. عملکردگرایی در سازمان بر جنبه‌های متعددی تأثیر می‌گذارد، از جمله سهم بازار، نوآوری، بهره‌وری سازمان، منابع مالی و مادی، رشد و عملکرد مدیران، نگرش کارکنان و مسئولیت اجتماعی سازمان ترویج برای اینکه بتواند خود را با این تغییرات هماهنگ سازد، همواره باید در حال یادگیری باشد.

رویکرد ارباب‌رجوع‌گرایی

از دلایلی که توجه به ارباب‌رجوع را برای یک ارگان یا سازمان الزامی می‌سازد، رقابت در محیط متحول پیرامون سازمان است. هر سازمانی به‌ناچار باید برای حفظ بقا به خواست‌ها و تقاضاهای ارباب‌رجوع خود توجه کند و این توجه عامل مؤثری در تأمین رضایت و جلب اعتماد ارباب‌رجوع است. همچنین، رضایت ارباب‌رجوع باعث مراجعه مکرر وی به سازمان می‌شود، به‌ویژه در سازمانی مثل سازمان ترویج کشاورزی که مراجعه مکرر ارباب‌رجوع به سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است (Keleman, 2003). رعایت شأن و حرمت انسان از جمله دلایلی است که توجه به ارباب‌رجوع را ناگزیر می‌سازد. حاکمیت اسلامی، با به‌رسمیت شناختن حرمت انسان،

توجه به شأن انسان را در هر شرایطی الزامی ساخته است، چرا که احترام به حرمت انسانی در یک نظام اسلامی، به‌طور مشخص، به معنای برخورداری انسان از حق آزادی فردی است که وی را قادر می‌سازد تا یک تصمیم آزادانه را اتخاذ کند (ره‌نورد، ۱۳۸۴). از سوی دیگر، شرایط متحول محیطی انتظارات ارباب‌رجوع را تحت تأثیر قرار داده است. ارباب‌رجوع به کیفیت و تنوع خدمات توجه خاصی دارد که این لزوم تجزیه و تحلیل نیازها و انتظارات آنان را نمایان می‌سازد. همچنین، ارباب‌رجوع نسبت به گذشته متنوع‌تر شده است؛ از این رو، در سازمان و به‌ویژه سازمان ترویج کشاورزی، باید رعایت تنوع ارباب‌رجوع و پاسخ‌گویی به اقشار مختلف آنان لحاظ شود (Leeuwis, 2003).

بحث اخلاق سازمانی از دیگر مواردی است که توجه به ارباب‌رجوع را الزامی می‌سازد. مدیران و کارکنان سازمان‌ها باید اقدامات خود را به‌جز چارچوب‌های قانونی به تبعیت از الگوی اخلاقی برگزینند. تنها چارچوب‌های قانونی برای اتخاذ تصمیمات درست و مطلوب کافی نیستند بلکه توجه به اخلاقیات در سازمان در جلب اعتماد ارباب‌رجوع مؤثر است (گیوریان، ۱۳۸۴).

همچنین، به‌منظور ارتقای ثمربخشی و کارایی سازمان و تعیین استانداردهای لازم برای ارائه خدمات، لازم است هنگام برنامه‌ریزی‌های سازمان ارباب‌رجوع مد نظر باشد. از دیدگاه مدیریت کیفیت، ارباب‌رجوع به هر فرد یا سازمانی اطلاق می‌شود که تولید یا خدمات یک فرد، گروه یا سازمان را دریافت می‌دارد و مورد استفاده قرار می‌دهد (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۴). آنچه در مدیریت کیفیت اهمیت دارد، جلب رضایت و خشنودی ارباب‌رجوع است. رضایت در واقع میزان مطلوبیتی است که ارباب‌رجوع به سبب ویژگی‌های مختلف محصول یا خدمت کسب می‌کند، که خود دلیلی برای ادامه حیات سازمان محسوب می‌شود. رضایت ارباب‌رجوع، احساس یا نگرش ارباب‌رجوع نسبت به محصول یا خدمات است، چرا که همواره بین انتظارات ارباب‌رجوع و عملکرد سازمان ارائه‌دهنده خدمات فاصله‌ای وجود دارد که میزان آن بیانگر میزان کیفیت خدمات است (خاکساری و بهرام‌زاده، ۱۳۸۴).

چنانچه خدماتی که به ارباب رجوع ارائه می شود، فراتر از انتظارات وی باشد، باعث خشنودی و رضایت وی می شود؛ ولی اگر آنچه روی می دهد، برابر با انتظارات او باشد، حاصل آن خنثی است؛ و اگر خدمات ارائه شده از حد انتظار ارباب رجوع کمتر باشد، باعث دلسردی وی می شود. از این رو، رضایت ارباب رجوع تابع انتظارات اوست. انتظارات ارباب رجوع متأثر از سه عامل است (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۴):

- ۱- تجارب قبلی وی که بر انتظارات او تأثیر می گذارند؛
- ۲- ارتباط کلامی ارباب رجوع با خود که در واقع، زمزمه ای است که او با خود انجام می دهد؛ و
- ۳- تصور ارباب رجوع از محصول یا خدمت.

بنابراین، توجه به انتظارات ارباب رجوع و هماهنگ کردن عملکرد سازمان با این انتظارات از ارکان اصلی جلب اعتماد ارباب رجوع و بالاخره، ثمربخشی سازمانی است. ارباب رجوع گرایبی نوعی فرهنگ سازمانی است که به کارآمدترین و مؤثرترین شکل رفتارهای لازم را به منظور خلق ارزش برتر برای دریافت کنندگان خدمات ایجاد می کند. ارباب رجوع گرایبی سطحی است که سازمان، اطلاعات را از ارباب رجوع به دست می آورد و بر اساس آن، برای برآورده ساختن نیازهای خود آنان، راهبردی را ایجاد می کند. امروزه، سازمانها دریافته اند که ارباب رجوع گرایبی و جلب رضایت آنان ضامن بقای سازمان است. از این رو، اکثر سازمانها سه فرآیند را سرلوحه کار خود قرار داده اند (خاکساری و بهرام زاده، ۱۳۸۴):

- پیش بینی نیازهای ارباب رجوع؛
- پاسخ گویی سریع به نیازهای ارباب رجوع؛ و
- تولید و ارائه محصولات یا خدمات جدید.

محدوده ارباب رجوع گرایبی در سازمان ترویج کشاورزی

سازمان ترویج کشاورزی که از ابتدا با ماهیت آموزشی و فردمحوری کار خود را آغاز کرد، توجه به گروه هدف و تشخیص نیازهای آنها، به ویژه نیازهای آموزشی افراد را جزو وظایف اصلی خود در نظر گرفت. امروزه، ترویج در مقطعی از زمان قرار دارد که

با افراد به مراتب متنوع‌تری روبه‌روست و این طیف متنوع ارباب‌رجوع انتظارات مختلفی دارند. در شرایطی که ارباب‌رجوع ریزبین‌تر و مشکل‌پسندتر باشد، ترویج کشاورزی نیازمند کارکنانی است که توانایی درک انتظارات ارباب‌رجوع از خدمات مورد نظر و از دید آنان را دارا باشند.

از آنجا که نقش ترویج کشاورزی تغییر افراد و گروه‌های هدف است، وجود برنامه‌های آموزشی کیفی به‌ویژه در رشته‌ها و شاخه‌های نوین امری ضروری است. برای مقابله با بسیاری از چالش‌های پیش روی ترویج، باید از کمک آموزش‌های کیفی که از ارباب‌رجوع و استفاده‌کنندگان خدمات حمایت می‌کنند، استفاده شود. این فرصتی است برای آموزشگران ترویجی که در راستای تمرین‌بخشی سازمان و بهبود عملکرد خود آموزش‌های نوینی را ارائه دهند (Stup, 2003). هنگامی که مبحث جدیدی مطرح می‌شود، آموزشگران ترویجی باید از آن به‌عنوان فرصتی برای آموزش خویش استفاده کنند تا هم پاسخ‌گوی ارباب‌رجوع داخلی و هم ارباب‌رجوع خارجی باشند.

از سوی دیگر، بالا بردن مهارت‌های کارکنان در روبه‌رو شدن با ارباب‌رجوع نیز در جلب رضایت آنان مؤثر است. اگر کارکنان انگیزه کافی را دارا باشند، تعامل بین آنان و ارباب‌رجوع به‌نحو مطلوبی انجام می‌گیرد. بنابراین، با ارضای نیازهای ارباب‌رجوع داخلی، این قبیل سازمان‌ها می‌توانند رضایت ارباب‌رجوع خارجی را نیز جلب کنند. توجه به توانمندسازی کارکنان در برخورد با ارباب‌رجوع و درک نیازهای آنها اهمیت زیادی دارد (Keleman, 2003).

با توجه به اینکه ارباب‌رجوع ترویج کشاورزی متنوع‌تر شده است (Leeuwis, 2003)، سازمان ترویج کشاورزی نمی‌تواند همچنان صرفاً در خدمت گروه بزرگ مالکان و کشاورزان پیشرو باشد بلکه مشارکت دادن گروه‌های محلی و سازمان‌دهی آنها توسط کارکنان ترویج از اولویت‌های سازمان ترویج کشاورزی در آینده خواهد بود (احمدوند و همکاران، ۱۳۸۴). از این‌رو، انجام تغییرات اساسی به منظور پیگیری رویکرد ارباب‌رجوع‌گرایی در سازمان ترویج کشاورزی ضرورت دارد.

ایجاد تجربه مثبت در ارباب رجوع

ارباب رجوع در هنگام تماس با سازمان مربوط ممکن است تجربه مثبت یا منفی کسب کند. چنانچه رفتاری که با ارباب رجوع می شود، بیش از انتظارات وی باشد، باعث تکرار مراجعه او به سازمان ترویج کشاورزی خواهد شد. رمز موفقیت سازمان ترویج کشاورزی این است که خدمات ارائه شده کم و بیش از انتظارات ارباب رجوع بالاتر باشند تا تجربه مثبتی در ذهن آنان نقش بندد. به منظور ایجاد تجربه مثبت در ارباب رجوع، باید چهار عامل رعایت شود؛ این چهار عامل که به چهار پی (P) در زبان انگلیسی معروف هستند، عبارت اند از: ۱- مهارت های انسانی؛ ۲- محصول یا خدمت؛ ۳- فرآیند کار؛ و ۴- نحوه ارائه (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۴).



نمودار ۱- ایجاد تجربه مثبت در ارباب رجوع

مأخذ: ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۴

مهارت های انسانی: ارباب رجوع هر سازمانی توسط کارکنان آن سازمان جذب یا گریزان می شوند. بنابراین، سرمایه گذاری برای پرورش مهارت های نیروهای انسانی ضروری است. کارکنان ترویج کشاورزی نیز باید در تماس با ارباب رجوع دارای مهارت های زیر باشند:

- **ایجاد عزت نفس در ارباب رجوع:** اگر هدف این است که گروه هایی از کشاورزان را در راستای کار گروهی سازمان دهی کنیم، کارکنان سازمان ترویج کشاورزی باید

- این توانایی را دارا باشند تا انگیزه کافی را در کشاورزان ایجاد کنند و با ایجاد عزت نفس در آنان، توانایی کار گروهی را در آنها توسعه بخشند؛
- کنترل اولین برخورد و آخرین تماس: این مهارت تأثیر مهمی بر تکرار مراجعه ارباب رجوع به سازمان دارد. بنابراین، مروجان باید در اولین برخورد با حفظ تواضع و متانت به مسائل ارباب رجوع توجه کنند و در انتها، با برخوردی مناسب آنها را بدرقه نمایند؛
 - داشتن طرز تلقی مثبت: کارکنان ترویج باید هم از کار خود و هم از گروه هدف سازمان دیدی مثبت داشته باشند تا بتوانند به فعالیت‌هایی مؤثر بپردازند. برای مثال، در زمان استعمار انگلیس بر کشور هندوستان، به دلیل طرز تلقی منفی ای که انگلیسی‌ها و مروجان از کشاورزان هندی داشتند و اینکه آنها را افرادی جاهل، معتاد و ناتوان می‌انگاشتند، خدمات خود را به کشاورزان بزرگ‌مالک محدود می‌کردند؛
 - انتقال پیام‌های واضح و روشن: باید پیام‌های انتقالی توسط کارکنان ترویج در حد درک و توان کشاورزان باشد تا آنها به منظور اصلی پیام‌ها پی ببرند؛
 - نشان دادن توان تحرک بالا: هنگام مراجعه ارباب رجوع به سازمان ترویج، کارکنان باید از خود تحرک و علاقه‌مندی نشان دهند؛ این امر باعث می‌شود ارباب رجوع احساس کند که کارکنان در راستای حل مسائل آنها نهایت تلاش خود را به کار خواهند برد. بنابراین، مسائل خود را به راحتی با آنان در میان خواهند گذاشت؛ و
 - خوب کار کردن در شرایط فشار کاری: برای کارکنان ترویج به‌ویژه مروجانی که در تماس مستقیم با کشاورزان هستند، بسیار مهم است که فشارهای کاری بر نحوه برخورد آنها تأثیر نگذارد، به‌ویژه در شرایطی که مروجان مجبورند مسافتی طولانی را طی کنند تا به مزرعه ارباب رجوع سرکشی کنند. در چنین شرایطی، ارائه آموزش‌های لازم که این مهارت را در کارکنان ایجاد کند تا فشارهای کاری را تحمل کنند و خدمات آموزشی خوبی را ارائه نمایند، بسیار مؤثر است.

خدمات یا محصولات: گاه ممکن است سازمان آنقدر به آموزش مهارت‌های انسانی توجه کند که از توجه به خدمات اصلی بازماند. هر سازمان ارباب‌رجوع‌مدار باید خود را نسبت به بهبود مستمر کیفیت محصولات یا خدماتش متعهد بداند. به عبارت دیگر، خواست‌های ارباب‌رجوع را بشناسد، آنها را بررسی کند و سپس، خدمات مناسب را ارائه دهد. سازمان ترویج کشاورزی باید خود را یک سازمان یادگیرنده تلقی کند و در صدد ارائه خدمات آموزشی مناسب و با کیفیت بالا باشد.

نحوه ارائه: ارباب‌رجوع معمولاً تحت تأثیر ویژگی‌های محیطی و شرایط فیزیکی خود قرار می‌گیرد. برای مثال، محیط فیزیکی مشتریان از لحاظ ظاهر و تزئینات داخلی بر روحیه ارباب‌رجوع تأثیر به‌سزایی دارد. فراهم کردن یک محیط سالم، صمیمی و مرتب برای ارباب‌رجوع و نیز نصب پوسترهایی که اقشار و گروه‌های مختلف ارباب‌رجوع و کشاورزان را مخاطب قرار دهد، مفید خواهد بود. همچنین، ایجاد یک ساختار مناسب برای کار به نحوی که تکریم و شناسایی نیاز ارباب‌رجوع مد نظر باشد، از ملزومات نحوه ارائه خدمات است.

فرآیند کار: کیفیت خدمات بدان بستگی دارد که تمام فرآیندهای مبتنی بر ارباب‌رجوع‌مداری به نحوی باشند که آنان بتوانند آنچه را که می‌خواهند در زمان مطلوب به‌دست آورند. اگر سه عامل پیشین اجرا شوند اما فرآیندها و روش انجام کار با تشریفات اداری زائد همراه باشد، امکان ارائه خدمات خوب وجود نخواهد داشت. برای مثال، هنگامی که افراد قصد دارند به‌صورت گروهی کار کنند و یا به تأسیس تعاونی بپردازند، در صورتی که کار آنها به یک سال بعد موکول شود، ضمن آنکه ارباب‌رجوع از شرایط ایجاد شده ناراضی خواهد بود، ممکن است انگیزه کار گروهی در این افراد از بین برود.

باید در نظر داشت که علاوه بر چهار عامل فوق، باید زیرساختار مناسب و فرهنگ مناسب نیز برای ایجاد ارباب‌رجوع‌مداری در سازمان ترویج کشاورزی ایجاد شود.

نتیجه‌گیری

باید تحولات را یک فرصت تلقی کرد و از آن بهره گرفت. اگر تحولات، سازمان را به دنبال خود بکشانند، نتیجه دیگری به دست خواهد آمد. در دنیای امروز، تحولات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه گوناگونی بر سازمان‌های مختلف از جمله سازمان ترویج کشاورزی فشار وارد می‌کنند تا خود را با تحولات تطبیق دهند. یقیناً در این جهان پرتحول، سازمان‌هایی می‌توانند به گونه‌ای کارآ و مؤثر به فعالیت‌های خود ادامه دهند که تحولات کوتاه‌مدت و بلندمدت را پیش‌بینی کنند و خود را برای چالش با آنها و درخواست‌های متنوع ارباب‌رجوع خود آماده سازند. امروزه، تنوع وظایف، ارباب‌رجوع و اهداف باعث شده‌اند که سازمان ترویج کشاورزی عملاً به یک سازمان چندرشته‌ای تبدیل شود. احمدوند و همکاران (۱۳۸۴) بیان می‌کنند که ترویج با خدمت‌رسانی به توده وسیعی از مخاطبان ناهمگون روبه‌روست. کشاورزان هدف، عملکرد متفاوتی دارند و طیفی از گروه‌های دیرپذیر، گروه‌های زودپذیر، نوآوران، و رهبران فکری را شامل می‌شوند. همان‌طور که شاه‌ولی و عابدی سروستانی (۱۳۸۴) اظهار می‌کنند، تحولات آینده، سازمان ترویج کشاورزی را به سمت تنوع‌بخشی به مخاطبان خود سوق خواهد داد تا این سازمان بتواند عدالت اجتماعی و توسعه پایدار را تحقق بخشد و به توانمندسازی مردم کمک کند. سازمان‌های ترویجی، به منظور سازگاری با تحولات، ناگزیر از اصلاح ساختارند تا توانایی لازم را در برآورده ساختن نیازهای جامعه کسب کنند.

از جمله راهکارهای مؤثری که برای سازمان ترویج کشاورزی به منظور چالش با این تحولات وجود دارد، توجه به دو رویکرد عملکردمداری و ارباب‌رجوع‌گرایی است که باید به صورت مکمل هم به کار برده شوند. اصول عملکردمداری عبارت‌اند از:

- جستجوی راه‌های بهتر و جدیدتر برای انجام فعالیت‌ها در راستای بهبود عملکرد؛
- ایجاد استانداردها در سطوح بالای مهارت‌ها برای ارتقای عملکرد؛
- تلاش برای بهبود کارایی سازمان؛

- پیش‌بینی و رفع موانع موجود برای بهبود عملکرد؛
- در نظر گرفتن اهداف نسبتاً مشکل برای سازمان و هدایت سازمان برای دستیابی به آنها؛
- استفاده مناسب از امکانات موجود؛ و
- توجه به عوامل بیرونی تأثیرگذار بر نتایج و عملکرد سازمان، نظیر سازمان‌های رقیب و توقعات ارباب رجوع.

رویکرد دیگر برای چالش با تحولات، ارباب رجوع‌گرایی است. امروزه، سازمان‌ها دریافته‌اند که ارباب رجوع‌گرایی و جلب رضایت ارباب رجوع ضامن بقای سازمان است. از این رو، اکثر سازمان‌ها سه فرآیند را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند:

- پیش‌بینی نیازهای ارباب رجوع؛

- پاسخ‌گویی سریع به نیازهای وی؛ و

- تولید و ارائه محصولات یا خدمات جدید.

طبق نظر ارنست (Ernst, 1993)، کارشناسان شک ندارند که خدمات ارائه شده توسط ترویج در آینده به مراتب بهتر و عالی‌تر از گذشته و بیشتر در راستای نیاز متقاضیان خواهد بود. در واقع، می‌توان گفت نوعی خدمات ارباب رجوع‌مدار به وجود خواهد آمد. شاه‌ولی و عابدی سروستانی (۱۳۸۴) بیان می‌کنند که اگر به پیش‌بینی تغییرات آینده در جامعه، فناوری و نیاز متقاضیان بپردازیم، قادر خواهیم بود تا سازمان ترویج را به نحوی مؤثر مدیریت کنیم. رمز موفقیت سازمان ترویج کشاورزی این است که خدمات ارائه شده، کم و بیش، از انتظارات ارباب رجوع بالاتر باشد تا تجربه مثبتی در ذهن آنان نقش گیرد. به منظور ایجاد این تجربه مثبت در ارباب رجوع، باید چهار عامل مهارت‌های انسانی، محصول یا خدمت، فرآیند کار و نحوه ارائه رعایت شوند.

در ایران، با وجود آغاز طرح تکریم ارباب رجوع از سال ۱۳۸۰، در عمل، چندان شاهد اجرای آن نیستیم و ارباب رجوع ترویج چندان از خدماتی که دریافت می‌کند، راضی نیست؛ ترویج کشاورزی نتوانسته است همگام با افزایش سطح توقعات ارباب رجوع، میزان و کیفیت خدمات خود را ارتقا دهد. شیرزاد (۱۳۸۵) مطرح می‌کند

که در طول سال‌های اخیر، نظام ترویج کشور با مشکلاتی نظیر مسئله پرداخت هزینه‌ها و دستمزدها، کمبود امکانات خدمات‌رسانی، خدمات‌رسانی ناقص، وجود دیوان‌سالاری افراطی، و کنترل بیش از حد کارکنان روبه‌رو بوده است. در چنین شرایطی، با گذشت زمان، خدمات کاهش یافته و ترویج بیشتر در خدمت کارکنان قرار گرفته است تا ارباب‌رجوع روستایی.

پیشنهادها

برای تبدیل سازمان ترویج به سازمانی عملکردمدار، با هدف جلب رضایت ارباب‌رجوع، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- ۱- سازمان ترویج کشاورزی باید برای حرکت به سمت عملکردمداری به موارد زیر توجه داشته باشد:
 - داشتن نگاهی کل‌گرایانه نسبت به وابستگی‌های متقابل میان اجزای سازمان، و مشخص ساختن ساختار سازمانی به‌طور جزئی؛ باید این نگاه هم‌زمان نسبت به محیط درون و بیرون سازمان وجود داشته باشد؛
 - تعیین اهداف و شاخص‌های عملکرد برای سازمان ترویج کشاورزی؛ که باید بر اساس معیارها و ضوابط سازمان صورت گیرد. باید اهداف نیز بر اساس الگوهای موجود در سازمان برای مقابله با تحولات محیط تعریف شوند؛ و
 - برنامه‌ریزی راهبردی برای تجدید ساختار سازمان و تعریف اصول جدید عملکردمداری در سازمان؛ این نوع برنامه‌ریزی برای اهداف بلندمدت انجام می‌گیرد و افقی از آینده را پیش روی مدیران سازمان ترسیم می‌کند. با استفاده از این افق، می‌توان موانع و مشکلات موجود بر سر راه سازمان را برطرف کرد.
- ۲- سازمان ترویج باید برای حفظ رضایت ارباب‌رجوع خود به موارد زیر توجه کند:
 - انتظارات ارباب‌رجوع و پاسخ‌گویی به‌موقع و مناسب به منظور جلب رضایت آنها؛

- بالا بردن مهارت‌های ارتباطی و انسانی در کارکنان سازمان ترویج کشاورزی برای رفع نیازهای ارباب‌رجوع داخلی، از طریق ارائه آموزش‌های ضمن خدمت؛
- ارائه خدمات جامع به اقشار مختلف کشاورزان بزرگ‌مالک، خرده‌مالک، زنان، جوانان، دامداران، باغداران، صیادان، مرتع‌داران و غیره، به منظور حفظ تنوع در ارباب‌رجوع؛
- شناسایی نیازهای ارباب‌رجوع و ارائه خدمات مناسب در راستای رفع نیازهای آنان؛
- فراهم کردن شرایط کاری، فرهنگی و ساختاری مناسب به منظور ارائه خدمات توسط سازمان؛ و
- به‌روز کردن خدمات با توجه به چالش‌های پیش روی کشاورزی و سازمان ترویج کشاورزی.

یادداشت‌ها

1. bias
2. Qamar

منابع

- احمدوند، م.، شریف‌زاده، م. و شاه‌ولسی، م. (۱۳۸۴)، «آینده ترویج و روندهای آن: یک فراتحلیل». *فصلنامه روستا و توسعه*، شماره ۲، سال ۸، صص. ۸۵-۱۰۴.
- انصاری، م. (۱۳۸۳)، «نتیجه‌گرایی، ضرورتی برای پایداری سازمان‌ها». *ماهنامه تدبیر*، سال پانزدهم، شماره ۱۴۹، صص. ۷۶-۷۹.
- ایران‌نژاد پاریزی، م. (۱۳۸۴)، «تکریم مشتری و ارائه خدمات با کیفیت برتر». *فصلنامه تحول اداری*، سال هشتم، شماره ۴۹، صص. ۸۵-۱۰۸.
- بافورد، ج. ا.، بدیان، آ. ج. و لیندنر، ج. آ. (۱۳۸۱)، *مدیریت در ترویج*. ترجمه محمد چیدری و رضا موحدی. همدان: نور علم.
- توده روستا، م. (۱۳۸۳)، «خصوصی‌سازی ترویج در کشور، مشکلات و راهکارها». *ماهنامه جهاد*، سال بیست و چهارم، شماره ۲۶۲، صص. ۲۳-۲۶.
- خاکساری، م. و بهرام‌زاده، ح. (۱۳۸۴)، «مشتری‌گرایی». *فصلنامه تحول اداری*، سال هشتم، شماره ۴۹، صص. ۱۴۹-۱۶۲.

- ذوالفقاری، ز. (۱۳۸۴)، «فناوری اطلاعات و ارتباطات در آموزش عالی». *ماهنامه توسعه مدیریت*، سال سیزدهم، شماره ۶۴، صص. ۴۵-۴۰.
- روشن، د. (۱۳۸۳)، «تغییر فرهنگ سازمانی». قابل دسترس در: www.hcgnet.com
- رهنورد، ف. (۱۳۸۴)، «معماری سازمان دولت: گامی بنیادین در تکریم ارباب رجوع». *فصلنامه تحول اداری*، سال هشتم، شماره ۴۹، صص. ۱۲۰-۱۰۹.
- شاه‌ولی، م. و عابدی سروستانی، ا. (۱۳۸۴)، «تحقق رویکردهای جهانی آتی ترویج کشاورزی با کمک نظریه مدیریتی سازمان‌های فراگیر». *فصلنامه روستا و توسعه*، سال هشتم، شماره ۴، صص. ۱۱۳-۱۴۵.
- شاه‌ولی، م. و یوسفی‌نژاد، م. (۱۳۷۹)، *رویکردهای ترویج، آموزش و تحقیقات در قرن ۲۱*. تهران: مؤسسه توسعه روستایی.
- شریف‌زاده، ا. و مرادی‌نژاد، ه. (۱۳۸۱)، «خصوصی سازی در ترویج و چالش‌های پیش روی آن». *ماهنامه جهاد*، سال بیست و دوم، شماره ۲۵۳، صص. ۵۱-۴۳.
- شیرزاد، ح. (۱۳۸۵)، «بازمهندسی اعتبارافزایی مدل‌های سازگار مدیریت هماهنگ تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی در ایران». *ماهنامه جهاد*، سال بیست و ششم، شماره ۲۷۲، صص. ۱۱۴-۸۰.
- طیبی، ف. (۱۳۸۴)، «مدیریت فناوری ارتباطات و اطلاعات، نیاز مدیران امروزی». *نشریه تخصصی مدیریتی معاونت پشتیبانی*، سال دوم، شماره هشتم و نهم، صص. ۱۶-۱۵.
- گیوریان، ح. (۱۳۸۴)، «مدل‌ها و نظریه‌های اخلاقی در سازمان و مدیریت». *فصلنامه تحول اداری*، سال هشتم، شماره ۴۹، صص. ۱۲۷-۱۴۷.
- مور، ویلبرت ای. (۱۳۸۳)، *تغییرات اجتماعی*. ترجمه پرویز صالحی. تهران: سمت.
- Agnew, D. and Masters, G. (1998), "Block scheduling maintaining complete agriculture program". *The Agricultural Education Magazine*. Vol. 70, Iss. 4, PP. 16-17.
- Diem, K. G. (2003), "Program development in a political world: it's all about impact". *Journal of Extension*. Vol. 41, No. 1. [on-line] Available on: <http://www.joe.org/>.
- Ernst, A. (1993), "Publishing in extension-towards 2000". In: *the Australia-Pacific Extension Conference*, October 12-14. pp. 171-173. Queensland, Australia.

- Fajber, E. (2005), "Participatory research and development in natural resource management: towards social and gender equity". [on-line] Available on: <http://web.idrc.ca/es/ev-73443-201-1-do-topic.htm> .
- FAO (2003), "Expert consultation on agricultural extension". **16-19 July 2002, Bangkok, Thailand**. [on-line] Available on: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/ad643e/ad643e00.pdf> .
- Franz, N. K., Peterson, R. S., and Dailey, A. L. (2002), "Leading organizational change: a comparison of county and campus views of extension engagement". *Journal of Extension*. Vol. 40, No. 3. [on-line] Available on: <http://www.joe.org/> .
- Hine, S., Fulton, J. R., and Pritchett, J. (2005), "Cooperative director training: changing the way extension programs are presented". *Journal of Extension*. Vol. 43, No. 3. [on-line] Available on: <http://www.joe.org/> .
- Huebner, G. and Dickson, A. T. (1989), "Educating interest groups for political action". *Journal of Extension*. Vol. 27, No. 4. [on-line] Available on: <http://www.joe.org/> .
- Hyde, K. and Prinsley, R. T. (1993), "Extension for twenty-first century an R & D corporation perspective". In: *The Australia-Pacific Extension Conference*, October 12-14. PP. 57-64. Queensland, Australia.
- Jones, R. A. (1985), *Research Methods in the Social and Behavioral Sciences*. Massachusetts: Sinauer Associates Inc. .
- Keleman, M. I. (2003), "Managing quality". [on-line] Available on: <http://www.joe.org/> .
- Leeuwis, C. (2003), *Communication for Rural Innovation: Rethinking Agriculture Extension*. Wageningen: Wageningen Agricultural University.

- Longenecker, C. O., Neubert, M. J., and Fink, L. S. (2007), "Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations". *Business Horizons*. Vol. 50, PP. 145-155.
- Patton, M. Q. (1987), "The extension organization of future". [on-line] Available on: <http://joe.org/joe/1987spring/fut1.html> .
- Shackman, G. (2002), "Why does a society develop the way it does". [on-line] Available on: <http://gsociology.icaap.org/report/summary2.htm>.
- Stup, R. (2003), "Program evaluation: use it to demonstrate value to potential clients". [on-line] Available on: <http://www.joe.org/> .
- Tennis, L. L. (1999), "Social change". [on-line] Available on: <http://www.usi.edu/libarts/socio/chapter/socialchange/frontpage.html>.
- U.S. Census Bureau (2004), "Global population at a glance: 2002 and beyond". [on-line] Available on: <http://www.census.gov/ipc/prod/wpo2/wpo2-1.pdf> .
- World Bank (2003), "Participation in agricultural extension. The world bank participation sourcebook. appendix II: working paper summaries". [on-line] Available on: <http://worldbank.org/wbi/sourcebook/sba2.htm> .
- Yogesh, M. (1993), "Role of information technology in managing organizational change and organizational interdependence". [on-line] Available on: <http://www.kmbook.com/change> .