

مدلی برای تصمیمات برون سپاری خدمات ترویج کشاورزی در استان گلستان

مریم نعیمی

دانشجوی دکتری ترویج و آموزش کشاورزی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

کوروش روستا*

دانشیار دانشکده کشاورزی، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

محمدشریف شریف زاده

دانشیار دانشکده کشاورزی، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی گلستان، گرگان، ایران

اسدالله زمانی پور

دانشیار دانشکده کشاورزی، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی بیرجند، ایران

رضا برادران

دانشیار دانشکده کشاورزی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی روند تصمیمات برون سپاری و ارائه مدلی برای تصمیم گیری در خصوص برون سپاری خدمات ترویج کشاورزی صورت گرفته است. این تحقیق از نوع کیفی بوده و به روش تئوری بنیانی انجام شده است. گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه ژرفانگر نیمه ساختارمند صورت گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل صاحب‌نظران دانشگاهی، کارشناسان جهاد کشاورزی و خبرگان بخش غیر دولتی بوده است، نمونه‌ها با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و با تکنیک گلوله برفی، ۳۰ نفر گزینش و مورد بررسی قرار گرفتند. فرآیند گردآوری اطلاعات تا سطح اشباع نظری و آستانه سودمندی اطلاعات قابل دسترس ادامه یافت. بر اساس کدهای طبقه بندی شده محوری (۲۰ طبقه) مسائل عمده برون سپاری شامل: توسعه و گسترش IT، ضعف و ناکارآمدی ترویج دولتی، تقویت بخش غیر دولتی / خصوصی، تقاضا محور شدن کار تولید، گسترش سیستم ترویج تکثرگرا، مدیریت دانش بهره برداران و کشاورزان، سرمایه گذاری در کشاورزی، اجرای سیاستهای تشویقی - حمایتی، تمرکز زدایی فعالیتهای ترویج، تقویت تعاملات بین کشاورزان مراکز علمی و مراکز تحقیقات، شناسایی ظرفیت‌های عرضه، اصلاح درساختارمدیریتی، بازخورد گرفتن از انواع خدمات ارایه شده و استفاده از آن در برنامه ریزی، مدیریت ریسک، تجاری سازی کشاورزی، چابک سازی سازمانی ترویج، سطح پوشش خدمات در مناطق روستایی، بهره وری و امنیت غذایی، بهره وری از پتانسیل‌ها و ظرفیت بخش غیر دولتی، آمادگی رقابت پذیری در بازار جهانی تدوین شده است.

واژگان کلیدی: برون سپاری، خدمات ترویج کشاورزی، تئوری بنیانی، پیامدهای برون سپاری

مقدمه

در جوامع مردم سالار معمولاً عوامل قدرتمندی نظیر سازمانهای مردم نهاد در زمینه ایجاد تحول در سازمانهای بخش دولتی نقش ایفا می کنند. بنابراین ایجاد تحول و تقویت نهادهای غیر دولتی و افزایش قدرت چانه زنی در واگذاری بیشتر نقش ها به آنها، عملاً موجب ایجاد تحول در دستگاههای دولتی شده، اثربخشی آنها را افزایش داده و هزینه ها را کاهش می دهد. از طرفی نقش دولت در سیاست گذاری و تصمیم سازی های کلان بخش کشاورزی بسیار زیاد بوده و نیاز به مشارکت بیشتر بخش غیر دولتی در این زمینه دیده می شود. علاوه براین نقش بخش غیر دولتی نیز در سرمایه گذاری بسیار بالا بوده و نیاز به حمایت، هدایت و پشتیبانی دولت از کشاورزان خرده پای در این زمینه بیشتر دیده می شود. اما در مورد سایر واگذاریهای صورت گرفته به بخش غیردولتی، چالش هایی وجود دارد که عملکرد نهایی را تحت تأثیر قرار داده است (Matthe et al, 2004). به دنبال تغییرات جهانی، در راستای تمرکز زدایی از خدمات کشاورزی و منابع طبیعی در سه دهه اخیر (Aboagye, 2015) ظهور رویکرد اصلاح ساختار و کوچک سازی بدنه دولت از طریق واگذاری تصدی ها به بخش غیر دولتی موجب گردید تا بخش کشاورزی که دارای تنوع و گسترده و وسیعی از فعالیتها و ظرفیتهای اجرایی، تولیدی، خدماتی و اقتصادی و حوزه های گوناگونی از اشتغال و کسب و کار می باشد، به زمینه مناسبی جهت تعامل در روابط ساخت یافته سازمان بین دولت و بخش غیر دولتی بدل گردد (چشم براه و مرتضوی، ۱۳۸۶).

در دستورالعمل اجرای قانون سیاستهای کلی اصل ۴۴ و واگذاری وظایف به بخش غیر دولتی در وزارت جهاد کشاورزی چنین آمده است که: " کلیه اقدامات و وظایف با توجه به مواد قانونی مرتبط می تواند از طریق خرید خدمت، واگذاری مدیریت (اجاره، پیمانکاری عمومی، مدیریت)، واگذاری مالکیت (اجاره به شرط تملیک، فروش تمام یا بخشی از سهام و واگذاری اموال)، مشارکت، واگذاری وظیفه، واگذاری واحد سازمانی، مزایده، انحلال، ادغام و جابجایی و انتقال وظیفه یا خدمات به بخش های غیر دولتی شامل بخش خصوصی، تعاونی، تشکل های غیر دولتی و سازمانها و مؤسسات عمومی غیر دولتی و یا سایر دستگاهها و همچنین مقررات زدایی انجام گیرد. بخش غیر دولتی در این دستور العمل، کلیه مؤسسات، شرکتها، سازمانها و واحدهایی اطلاق می گردد که سهام یا سرمایه آنها متعلق به دولت نبوده و مستقل از دولت فعالیت می کنند و می توانند مسئولیت اجرای قسمتی از وظایف تصدی گری را بر عهده گیرند (طالبی و کریمی، ۱۳۸۶).

با تجزیه و تحلیل محیط پیرامونی و درونی سازمان جهاد کشاورزی گلستان، لزوم باز مهندسی در راهبردهای کلان و فرآیندهای دستیابی به اهداف خودنمایی می کند. تولید محصولات برتر در سریع ترین زمان، با بالاتری کیفیت و با کم ترین هزینه، بدون ایجاد تغییر در نوع نگاهها، رویهها و فرآیندهای مدیریتی و راهبردی به راحتی امکان پذیر نیست و یکی از راهکارهای دستیابی به این امر استفاده از برون سپاری می باشد. یکی از اولین گامهای برون

مبانی نظری پژوهش

امروزه از دغدغه های اصلی سازمان های دولتی بهره وری و مهارت نیروی انسانی می باشد. در سطح سازمانهای دولتی دلائلی مثل صرفه جویی مالی، تمرکز استراتژیک، دستیابی به تکنولوژی پیشرفته، بهبود سطح خدمات، دستیابی به متخصصان ویژه و سایت های سازمانی برای برون سپاری فعالیتها وجود دارد.

تصمیمات برون سپاری از موضوعات راهبردی است که سازمان ها برای تولید محصولات یا خدمات جدید و یا واگذاری محصولات یا خدمات قدیم با آن روبرو هستند. در این خصوص بیان این جمله از تام پیترز لازم است که "آن چه را که بهتر از سایر سازمان ها انجام می دهید برای خود نگه دارید و سایر فعالیت های سازمان را برون سپاری کنید". مهم این است که سازمان فعالیت هایی را به بیرون واگذار کند که جزء مزیت های رقابتی سازمان نباشد.

پیتردراکردر ارتباط با برون سپاری و آثار آن می گوید: "چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادی در ساختار سازمان های جهان فرداست. این بدان معنا است که دیگر الزامی نیست که سازمانهای بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل سازمان ها به تشکیلاتی تبدیل می شوند که به درآمد عالی و بهره وری بالا دست پیدا می کنند، زیرا تنها بر فعالیتهای تمرکز می کنند که بخاطر آنها مأموریت یافته اند، کارهایی را انجام می دهند که دقیقاً به اهداف سازمان آنها مربوط است. کارهایی را که به خوبی می شناسند و به جزییات آن آشنایند. بقیه کارهای خدماتی

سپاری مشخص کردن این امر است که کدام فعالیت، کالا یا خدمت در داخل مجموعه و کدام درخارج از مجموعه انجام پذیرد. این مفهوم تحت عنوان تصمیم گیری برای ساخت یا خرید نامیده می شود (پرویزیان و همکاران، ۱۳۸۵).

ایده برون سپاری بعضی فعالیت های زنجیره ارزش، موضوع جدیدی نیست. اولین بار واژه ی برون سپاری در اواخر دهه ی ۱۹۸۰ دربارهی پیمانکاری جزیی و سیستم های اطلاعات مدیریت به کار گرفته شد. طی سال های بعد در حوزه های مختلف از قبیل خدمات اداری، فعالیت های نیروی انسانی، ارتباط از راه دور، خدمات مشتری، آماد و حتی امنیت، فرآیند برون سپاری انجام شده است (کریمی گوارشکی، ۱۳۸۳). دانشمندان، تعاریف متفاوتی از برون سپاری ارائه کرده اند؛ مثلاً از نظر گیلی و گریه برون سپاری عبارت است از عقد قرارداد با عرضه کننده بیرونی برای انجام فعالیت هایی که قبلاً در شرکت انجام می شده است؛ یا انجام فعالیت هایی که کاملاً جدید هستند (Ngwenyana & Brison, 1999). موضوع

برون سپاری در دو بعد کوتاه مدت و بلند مدت مطرح می شود. در بعد کوتاه مدت بنگاه های اقتصادی به دنبال افزایش بهره وری، کاهش موجودی انبار، کاهش زمان تولید و .. هستند. در بعد بلند مدت که از اهمیت بیشتری برخوردار است بنگاه ها به دنبال افزایش رضایت مشتری، افزایش سهم بازار، افزایش سود و... می باشند.

معامله) و حداکثر کردن ارزش کل برای شرکت است (Ngwenyama & Brison, 1999).

مطابق این نظریه چنانچه هزینه انجام فعالیت توسط منابع بازار از هزینه انجام فعالیت در درون سازمان بیشتر شود، فعالیت باید در داخل سازمان انجام شود. ویتینینگ و گلدبرمن هزینه‌های برون‌سپاری در داخل سازمان را به سه دسته هزینه تولید، هزینه چانه زنی و هزینه فرصت طلبی تقسیم نموده است (Ngwenyama & Brison, 1999).

تصمیم‌گیری براساس قابلیت‌های اساسی و شایستگی‌های محوری:

یکی دیگر از رویکردها در تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری، توجه به شایستگی‌های محوری و مزیت‌های رقابتی سازمان است. بر اساس این رویکرد، فعالیت‌هایی که مربوط به قابلیت‌های محوری یک سازمان می‌باشند باید در داخل و سایر فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمانی توسط پیمانکاران انجام شوند.

رویکرد ترکیبی تصمیم‌گیری بر اساس حداقل هزینه‌ها و شایستگی‌های محوری:

رویکرد دیگر، رویکرد ترکیبی تصمیم‌گیری براساس حداقل هزینه‌ها و شایستگی‌های محوری است. در این مدل، این دو، نظریه‌های هزینه مبادلات و رویکرد مزیت‌های رقابتی در یک مدل یکپارچه ترکیب شده اند (Arnold, 2001). در این مدل به دو مؤلفه هزینه عملیاتی و جنبه‌های راهبردی طولانی مدت به طور همزمان توجه شده است.

اینگونه سازمان‌ها به نهاد‌های بیرونی واگذاری می‌شود. وی در واقع برون‌سپاری را مثال روشنی از اینگونه روابط ما بین سازمانهای در حال تغییر می‌داند (Murem, 1997).

پنج جزء اصلی برون‌سپاری عبارتند از: -ارتباط نزدیک ما بین فرآیند برون‌سپاری و عوامل کلیدی موفقیت شرکت

-انتقال مالکیت فعالیت‌های کسب و کاری که قبلاً در داخل سازمان انجام شد که اغلب همراه با انتقال کارمندان و دارایی‌های فیزیکی به ارائه دهنده خدمت است.

-برقراری روابط همکاری سراسری که طولانی‌تر و جامع‌تر از قرارداد‌های همکاری معمولی باشد. -تعهد بلند مدت مابین سازمان و ارائه دهنده خدمات

روند تصمیمات برون‌سپاری

در گذشته راهبرد رقابتی برنده و بازنده حکمفرما بود، ولی با چرخش فضای رقابتی به برنده - برنده، شکل‌گیری ارتباطات طولانی مدت و محکم با تأمین‌کننده، در پیش گرفتن راهبرد خرید بر مبنای سود زنجیره و همچنین تمرکز بر مزیت‌های رقابتی، اصول برون‌سپاری دگرگون شده است و دیگر نمی‌توان تنها بر مبنای هزینه تصمیم‌گیری نمود.

تصمیم‌گیری براساس حداقل میزان هزینه

اولین هدف برون‌سپاری صرفه‌جویی در هزینه می‌باشد. هدف اصلی نظریه هزینه معاملات، حداقل کردن کل هزینه (هزینه‌های خدمات و

تصمیم گیری چند معیاره ساخت یا خرید:

پلیتز و همکارانش چهارچوبی را ارائه دادند که در آن علاوه بر هزینه به مؤلفه هایی مثل قابلیت های فناوری شرکت نیز توجه می شود (Thomson, 2012). در چهار چوب ارائه شده، ۴ معیار عمده برای تصمیم گیری ساخت یا خرید وجود دارد که عبارتند از:

۱) فرآیندهای ساخت و فناوری که خود شامل زیرمعیارهای (فناوری و تجهیزات، پشتیبانی فنی، مهارت، کنترل فرآیندها، ظرفیت و معیارهای کیفیت) می باشد.

۲) فرایندهای هزینه ای (هزینه تولید، هزینه در خواست)

۳) مدیریت زنجیره تأمین و آماده (انتخاب تأمین کننده، کاهش هزینه فعالیت ها با تأمین کننده، مشارکت با تأمین کننده، تحویل و کنترل موجودی)

۴) نظام های پشتیبانی (نظام کیفیت، نظام های اطلاعاتی، آموزش، برنامه بهبود مستمر)

در این روش از فن تصمیم گیری های چند معیاره برای تصمیم گیری ساخت یا خرید استفاده می شود.

زیر ساخت ها و عوامل برون سپاری

از عوامل مؤثر در یک برون سپاری موفق می توان به موارد زیر اشاره کرد:

-وجود رابطه دو طرفه بر مبنای مشارکت میان سازمان دریافت کننده و واگذار کننده برون سپاری، به طوری که یک رابطه برد - برد میان آنها ایجاد می شود، مشارکت همراه با تحقیق و توسعه موجب دسترسی به منابع علمی جدید،

نوآوری های علمی مستمر، خلق دانش و کاهش هزینه های داخلی سازمان خواهد شد -اطمینان از رعایت اخلاق حرفه ای و حفظ و نگهداری و امنیت اطلاعات و فناوری واگذار شده به سازمان دریافت کننده برون سپاری ضروری می باشد

-وجود زیرساخت های لازم (مخصوصاً زیر ساخت فناوری اطلاعات) جهت انتقال فن آوری از سازمان واگذار کننده به دریافت کننده برون سپاری ضروری می باشد.

-وجود فرهنگ سازمانی برون سپاری در سازمان به طوری که مقبولیت برون سپاری در میان کارکنان سازمان جا افتاده و کارکنان منافع خود و سازمان را در اجرای برون سپاری بدانند و در این خصوص همکاری لازم را انجام دهند

مزایای برون سپاری

دیدگاه رایج سازمانها به برون سپاری به عنوان وسیله برای کاهش هزینه ها می باشد، اما مزیت مهمتر برون سپاری بهبود کیفیت فعالیتها و محصولات و اثر بخشی بیشتر کارکنان سازمان می باشد. برون سپاری کلید فعالیتهای غیر اصلی سازمان منجر به کاهش فعالیتهای کاری مدیریت ارشد سازمان شده و از طریق تمرکز بر مزیت رقابتی مدیریت افزایش می یابد

سازمانها فعالیتهای منابع انسانی خود را با هدف کاهش هزینه، کاهش حجم فعالیتهای مدیریت و حذف بروکراسی و مقررات اداری پیچیده و زمان بر برون سپاری می کنند. اما مشکل برون سپاری فعالیتهای منابع انسانی از دست دادن کنترل

۹- انعطاف پذیری در بلند مدت

مشکلات و چالشهای برون‌سپاری

برون‌سپاری ابزار قدرتمندی است که در صورت استفاده درست می‌تواند موفقیت سازمان را در عرصه رقابت جهانی به همراه داشته باشد. اما چنانچه در استفاده از این ابزار قدرتمند دقت و تأمل کافی صورت نگیرد، نه تنها هیچ یک از منافع مورد انتظار حاصل نمی‌شود، بلکه آسیب‌ها و خسارت جبران‌ناپذیری بر منافع سازمان وارد می‌شود.

در تصمیمات برون‌سپاری در کنار مسائل راهبردی، ارزیابی مالی، ابعاد کارایی ریسک در ارتباط با کیفیت تأمین‌کننده، قابلیت اطمینان زیان‌های تحویل نیز مد نظر قرار می‌گیرند. در چنین شرایطی یک تصمیم اشتباه می‌تواند منجر به صرف هزینه‌های بیشتر، از دست دادن فرصتها، مشتریان و سهم بازار یا حتی زوال کل شرکت شو.

برخی مشکلات مطرح در برون‌سپاری:

۱. ممکن است ارائه دهندگان خدمتی که در مقایسه با سازمان فعلی خیلی برجسته باشند وجود نداشته باشد (Buyens et al, 2001).
۲. کاهش کنترل و نظارت بر فعالیتهای برون‌سپاری شده که می‌تواند منجر به کاهش کیفیت محصولات و خدمات شود.
۳. وابستگی به ارائه دهندگان خدمات.
۴. کاهش حقوق و دستمرد کارکنان نیمه‌ماهر که به وفاداری و روحیه کارکنان صدمه خواهد زد.

سازمان بر مهمترین سرمایه‌سازمانی (کارکنان) می‌باشد.

اگر چه برون‌سپاری در کوتاه مدت منجر به بیکاری کارمندان می‌شود اما در بلند مدت خلاقیت، پیشرفت‌های فنی و گسترش نیروی کار ماهر و آموزش دیده منجر به ظهور منابع و محصولات جدید خواهد شد (Bahrami, 2009).

از مزایای استفاده از برون‌سپاری می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- افزایش اثر بخشی یا تمرکز بر فعالیتهای محوری که سازمان در انجام آن تخصص دارد (الوانی و اشرف زاده، ۱۳۸۳).

۲- بهبود خدمات ارائه شده به مشتری (Bahrami, 2009).

۳- بهبود مدیریت ریسک از طریق شریک شدن با یک واحد دیگر به محیط تجاری نامطمئن (Bahrami, 2009).

۴- کاهش و کنترل هزینه عملیات محصولات به رابطه دستیابی به تأمین‌کننده با عملکرد بهتر و هزینه پایین‌تر (Bahrami, 2009).

۵- مدیریت وظایف مشکل یا کنترل‌ناپذیر (الوانی و اشرف زاده، ۱۳۸۳).

۶- بهره‌مندی از تخصص و مهارت نیروی انسانی متعلق به تأمین‌کنندگان (جشم‌براه و مرتضوی، ۱۳۸۶).

۷- بهبود عملکرد عملیاتی (همچون کیفیت بالاتر و افزایش بهره‌وری). (جشم‌براه و مرتضوی، ۱۳۸۶).

۸- آزاد کردن منابع انسانی و سایر منابع برای اهداف دیگری (کاهش سرمایه‌گذاری در فعالیتهای برون‌سپاری شده).

دانش و مهارت و توانایی لازم برای استفاده از برون سپاری را داشته و بتواند ارائه دهندگان مناسب را شناسایی نمایند.

به اعتقاد کارشناسان نظام فعلی ترویج کشاورزی ایران از نظر وضعیت تعاملات بین سه حوزه کشاورزان، مروجان و محققان، از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست. همچنین اعتقاد داشتند که اصلاح سیاستهای بخش ترویج کشاورزی و در دستور کار قرار دادن افزایش سطح پوشش مناطق روستائی، بایستی مد نظر قرار گیرد ولیکن اعتقاد داشتند که وضعیت سرمایه گذاری در بخش ترویج، تمرکز زدائی از آن و حضور بخش خصوصی در عرصه فعالیتهای ترویج همچنان با چالش‌هایی رو به رو است. به نظر می رسد با توجه به نتایج مثبت برون‌سپاری و استفاده از مشارکت بخش خصوصی در دیگر نواحی دنیا (Afranaakwapony and Nkonya, 2015;) (Wennink, 2002; Swanson, 2002) توجه بیشتر به این مسأله می تواند راه حل بسیاری از مسائل پیش روی نظام ترویج کنونی باشد.

به اعتقاد گروور و همکاران (۲۰۱۷) مدیریت و نحوه نظارت بر برون سپاری به موفقیت برون-سپاری و جلب انتظارات کمک شایانی می نماید. در همین رابطه چودهوریا و بارتلت (۲۰۱۴) و سیروسی (۱۳۹۲) یافته اند که انگیزه و علاقه کارکنان اگر وجود نداشته باشد برون‌سپاری فعالیت‌ها که معمولاً با نوآوری همراه است

۵. از دست دادن قابلیت کلیدی به دلیل برون سپاری نادرست فعالیتهای

۶. ریسک از دست دادن سرمایه‌های فکری شرکت.

برون سپاری در یک سری از مطالعه های خود، با بررسی بیش از ۱۲۰۰ سازمان به منظور درک صحیح از اینکه چرا سازمان‌ها فعالیت خود را برون سپاری می کند، به این نتیجه رسید که ۱۰ فایده بالقوه در نتیجه استفاده از برون سپاری وجود دارد. این فواید عبارتند از:

(۱) افزایش تمرکز شرکت

(۲) قابلیت دسترسی جهانی

(۳) تسریع در مزایای ناشی از تجدید ساختار

(۴) شریک شدن در خطر پذیری

(۵) آزاد کردن منابع برای دیگر اهداف

(۶) ایجاد وجوه سرمایه در دسترس

(۷) تزیق سرمایه

(۸) کاهش و کنترل هزینه عملیات

(۹) دسترسی به منابعی که در داخل سازمان موجود نمی باشند

(۱۰) مدیریت وظایف مشکل یا خارج از کنترل (دستیاری و همکاران، ۱۳۸۸).

نظر به اینکه بررسی پیشینه تاریخی پژوهش‌های انجام شده در زمینه برون سپاری فعالیتهای سازمانی می تواند زمینه فهم عمیق تر آن را فراهم آورد به آنها اشاره ای می شود: ترلینچ واسپیتھون (۲۰۱۳)، باینز و همکاران (۲۰۰۱)، کرمی و همکاران (۱۳۹۲) بیان نموده‌اند مدیران بایستی

3-Grover

4- Chaudhuri and Bartlett

1 - Teirlinck and Spithoven

2 - Buyens

بنا به اعتقاد شاه ولی و همکاران (۱۳۸۷) تقویت سیاستهای تشویقی مانند تمرکز بر شایستگی‌ها، بالا بردن ارتباطات متقابل، ایجاد ساز و کارهای مشارکتی و حمایتی، تلاش در جهت تقویت توانمندسازی مردم روستائی، می تواند ابزاری را فراهم آورد تا کشاورزان به خصوص خرده مالکان فرصت بیشتری برای رشد و کسب درآمد پیدا نمایند.

آقاسی‌زاده (۱۳۸۳) اعتقاد دارد به منظور ایجاد تحول در فعالیتهای ترویجی، وجود ساختارهای قدیمی، دیگر جوابگوی نیازمندیهای آتی کشاورزان و جامعه نخواهد بود. وجود ساختار سلسله مراتبی و بروکراسی‌های دولتی، فقدان سرمایه گذاری مناسب از جانب دولتها، عدم توجه به کشاورزان خرده پا و فقیر، مناسب نبودن تکنولوژی‌های معرفی شده و عدم تناسب خدمات مشاوره ای با نیازهای کشاورزان، از جمله دلایل توجه به ایجاد ساختارهایی غیر از ساختار ترویج دولتی در کشورها بود. بنا به اعتقاد تامپسون (۲۰۱۲)، تمرکز زدائی در کشورها می تواند در واگذاری تصمیم گیری‌ها به مردم روستایی کمک نماید، مشارکت عمومی را برانگیزد و درگیری جوامع محلی را در امور، بیشتر از قبل نماید. خصوصی سازی ترویج کشاورزی یکی از گزینه های مطرح در سالهای اخیر جهت بهبود روند تحول نظام کشاورزی در کشورهای در حال توسعه به شمار می رود. بنا به اعتقاد مادوکوی

موفقیتی نخواهد داشت (کرمی و همکاران (۱۳۹۲)

نگ و همکاران (۲۰۱۷) و^۱ شهپاو چیانگ (۲۰۱۱) بیان نموده اند وجود مؤسسات آموزشی و پژوهشی معتبر و دارای صلاحیت در روند برون‌سپاری دارای اهمیت است تا این مؤسسات بتوانند این امر را به عهده بگیرند از همه مهمتر فضای رقابت بوجود آید.

در مطالعات دیگر کاینی و کلاس (۲۰۰۸) و دستیاری و همکاران (۱۳۹۳) اعتقاد دارند که میزان رضایت کارکنان از کیفیت خدمات، ارائه شده در برون‌سپاری مؤثر است. بعبارت دیگر ادبیات موجود نشان می دهد که یکی از عوامل مؤثر بر رضایت کارکنان، کیفیت خدمات ارائه شده است و از آنجائیکه کیفیت خدمات به طور مستقیم در ارتباط با نحوه آموزش کارکنان ارائه دهنده این خدمات می باشد، مدیران شرکتهای برای افزایش کیفیت خدمات رویه استفاده از برون-سپاری آموزشی و فعالیتهای پژوهشی می آورند. (دستیاری و همکاران، ۱۳۸۸) (Cainey and Klaas, 2008).

به اعتقاد گرور و همکاران (۲۰۱۷) مدیریت و نحوه نظارت بر برون سپاری و موفقیت برون-سپاری در جلب انتظارات کمک شایانی می‌نماید (دستیاری و همکاران (۱۳۸۸)، (Balland, 2012)، (Grover et al, 2017)

¹- Ng

² - Shih & Chiang

³- Cainey and Klaas

⁴ - Thompson

^۵ Madukwe

در عین حال که از مزیت رقابتی خود بهره‌برداری می‌کند، به طور همزمان فرصت‌های جدیدی را شناسایی و شایستگی‌های جدیدی را نیز در خود شکوفا سازند، با این حال، تصمیمات برون-سپاری خدمات ترویج کشاورزی نیز با مشکلات و موانع متعددی رو به رو است. یکی از مشکلات اصلی ارائه کنندگان خدمات ترویج کشاورزی استان گلستان این است که این سازمانها از ضعف تصمیمات برون سپاری و نداشتن مدل مشخص کارسازی رنج می‌برند. بنابراین مدل تصمیمات برون سپاری خدمات ترویجی گلستان حائز اهمیت است. از این‌رو، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که مناسب‌ترین مدل برای تصمیمات برون‌سپاری خدمات ترویج کشاورزی در استان گلستان کدام است؟ و محورهای تبیین‌کننده آن کدام است؟

روش شناسی

مطالعه حاضر از منظر پارادایم پژوهش جزو تحقیقات کیفی است و با رویکرد استقرایی با غایت اکتشافی (شناسایی فرآیند تصمیمات برون سپاری خدمات ترویج کشاورزی در استان گلستان) انجام شده است. در این مطالعه، از روش نظریه پردازی بنیانی، و شیوه مصاحبه کیفی نیمه ساختارمند برای گردآوری اطلاعات^۳ و داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق را صاحب‌نظران تحقیقات و دانشگاه، کارشناسان جهاد کشاورزی و خبرگان بخش غیر دولتی در استان

(۲۰۰۸) ترویج خصوصی از جمله راهکارهایی است که در کشورهای صنعتی در حال توسعه برای مقابله با ناکارآمدی سیستم ترویج دولتی به کار گرفته می‌شود.

اهلووالین (۲۰۰۷) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که خدمات مشاوره‌ای خصوصی، معمولاً سریع‌تر و مناسب‌تر به دست کشاورزان می‌رسد در حالی که خدمات مشاوره‌ای عمومی به ندرت در دسترس است و مشکلات فنی بسیاری نیز به همراه دارد. تامپسون (۲۰۱۲) اعتقاد دارد به منظور اجرای موفق این شیوه، موافقت اولیه دولت‌ها جزء ضروریات اولیه به شمار می‌رود.

فهامی و همکاران (۱۳۸۶) طی تحقیق به بررسی دیدگاه‌های اعضای سازمان‌های غیر دولتی منابع طبیعی در رابطه با زمینه‌های مشارکت این سازمانها در فعالیتهای ترویج و توسعه منابع طبیعی استان تهران با استفاده از پرسشنامه پرداخته‌اند. نتایج این تحقیق نشان داد که مهمترین زمینه‌های مشارکت سازمانهای غیر دولتی، جلب مشارکت‌های مردمی، توسعه فضای سبز و درختکاری، توسعه منابع انسانی، اطلاع رسانی و توانمندسازی هستند.

مطالعات مختلف بیانگر اثر مثبت و معنادار برون-سپاری بر سودآوری و رشد و عملکرد شرکت‌ها و بنگاه‌های مختلف برون سازمانی است (Habbershon & Pistrui, 2002; Zahra et al., 2004; Zahra, 2005 Kellermanns et al., 2008). تصمیمات برون‌سپار به ارائه‌کنندگان خدمات ترویج کشاورزی این امکان را می‌دهد که

² Grounded theory methodology

³ Semi structured deep interview

۸- رسیدن به کفایت	
۹- مقایسه گزاره حاصل با ادبیات موضوع (ارزیابی نظریه)	۵- ارزیابی نظریه

به منظور رسیدن به روایی و پایایی لازم، افزون بر گزینش هدفمند نمونه‌ها برای مصاحبه همراه با تدوین پروتکل، برای روشن شدن مراحل کار، هدف‌نهایی مطالعه نیز با نمونه‌ها در میان گذاشته شد و پرسش‌ها و و محورهای مصاحبه در اختیار آنها قرار گرفت. در طول مصاحبه نیز تلاش شد تا با طرح مفاهیم و مصادیق مرتبط با پرسش‌های محوری، زمینه برای هدایت مصاحبه‌ها و مسیر مورد نظر فراهم شود تا از طرح پاسخ‌های سطحی و غیر ضروری پرهیز گردد. بدین ترتیب، روند مصاحبه و جمع‌بندی دیدگاه‌ها در مسیر تعیین شده حفظ گردید و درکی کلی از محورهای مسئله به دست آمد. از دیگر تدابیر اندیشیده شده می‌توان به طرح شفاف و صریح پرسش‌ها، انجام مصاحبه‌ها در شرایط مناسب برای پاسخگویان، بازنگری اولیه و تکرار مصاحبه در موارد ضروری، تنوع بخشی به طرح سؤالات (از طریق شکستن سؤالات محوری) و نحوه طرح آنها، تنوع بخشی به روشهای پیشبرد مصاحبه‌ها و نمونه‌های برگزیده، اطمینان بخشی به مصاحبه شونده‌گان درباره محرمانه و امانت داری در قبال اطلاعات ارائه شده و مشارکت دهی آنها در جمع‌بندی دیدگاه‌های ارائه شده به منظور نزدیک ساختن برداشت‌های متقابل (جدول ۲). پس از تدوین پروتکل و آماده ساختن مصاحبه شونده‌ها به تفکیک، طبق برنامه زمان بندی شده، از طریق گفتگو حول سؤالات محوری و ثبت شنیداری و نوشتاری مصاحبه‌ها، متن گفت و گو در قالب

گلستان تشکیل داده اند. برای انجام مصاحبه‌ها از شیوه نمونه‌گیری هدفمند (مصاحبه با افراد با تجربه، شناخته شده و دارای توان و آمادگی برای ارائه اطلاعات لازم) و تکنیک گلوله برفی (مصاحبه با افراد معرفی شده از سوی سایر نمونه) بکار گرفته شده است و مصاحبه برای نمونه‌هایی که اطلاعات جامعی به دست می‌دهند، تکرار گشت. بدین ترتیب دیدگاه‌های تکمیلی به دست آمد و با توجه به اطلاعات لازم و پیشرفت در مسیر رسیدن به اشباع نظری و غنای مفهومی، ابهام‌های احتمالی بر طرف شد. در این پژوهش، اندازه نمونه و فرآیند گردآوری اطلاعات تا سطح اشباع نظری یا آستانه سودمندی اطلاعات در دسترس ادامه یافت و سرانجام با ۳۰ نفر مصاحبه انجام گرفته است. برای هدایت نظامند یافته‌ها و افزایش روایی مصاحبه‌ها، پروتکل مصاحبه‌گری (شامل مشخصات تکنیکی و پرسش‌های محوری) تدوین و بکار گرفته شد (جدول ۱).

جدول ۱- گام‌های روش گراند تئوری

گام‌های تحقیق	مراحل تحقیق
۱- مرور ادبیات فنی	۱- طرح تحقیق
۲- انتخاب مورد	تحقیق
۳- تدوین چارچوب گردآوری داده‌ها	۲- جمع‌آوری داده‌ها
۴- ورود به میدان تحقیق	
۵- تنظیم داده‌ها	۳- تنظیم داده‌ها
۶- تحلیل داده‌های اولین مورد	۴- تجزیه تحلیل داده‌ها
۷- تکرار نمونه‌گیری نظری	

1 Theoretical sampling

2 Snow balling

3- theoretical saturation

فرمهای تدارک دیده شده پیاده سازی گردید و یافته‌ها صورت پذیرفته است.
سپس پالایش، باز خوانی، دسته بندی و تبیین

جدول ۲- سوالات مصاحبه با افراد

ردیف	متن سوالات مصاحبه
۱	به نظر شما چه خدمات و فعالیت‌هایی را می‌شود در بخش خدمات حمایتی کشاورزی و آموزش و ترویج به تشکل‌های غیردولتی یا خصوصی واگذار نمود؟
۲	تاکنون چه نوعی از خدمات و فعالیتها واگذار شده‌اند؟
۳	روند واگذاری و برون سپاری چطور بوده است (با توجه به سیاست های دولت های مختلف)؟
۴	قوانین و برنامه ها و سیاست‌ها در این خصوص چگونه بوده است (حمایتی یا بازدارنده)؟
۵	در واگذاری و برون سپاری باید چه معیار یا ضوابطی رعایت شود؟ آیا دستورالعمل خاصی در این خصوص وجود دارد و کیفیت آن در اجرا چطور بوده است؟
۶	آیا شرکت‌ها و تشکل‌های غیردولتی و خصوصی قوی در استان برای عهده داری امور خدمات برون سپاری شده وجود دارد؟ آیا ظرفیت لازم فنی و مهندسی و اجرایی را دارند؟
۷	چه نهادها یا تشکل‌هایی باید در این زمینه در نظر گرفته شوند؟
۸	مزایای برون سپاری برای: سازمان جهاد، کشاورزان و بهره برداران، بخش غیردولتی و صنفی و خصوصی چه بوده است؟
۹	آیا تجربه موفق در این زمینه سراغ دارید؟ چرایی موفقیت آن چه بوده است؟ چه درسی از آنها می‌توان آموخت؟
۱۰	استقرار ساختار و تشکیلات جدید ترویج در قالب پهنه بندی برای واگذاری و برون سپاری را چطور ارزیابی می‌کنید؟
۱۱	واگذاری و برون سپاری خدمات ترویجی و حمایتی تا کنون چه مشکلاتی داشته است؟
۱۲	برون سپاری و واگذاری خدمات ترویجی و حمایتی کشاورزی مستلزم تامین چه شرایط و ملزوماتی است؟

یافته ها

در اطلاعات حاصل از این مطالعه، تحلیل و طرح یافته‌ها بر اساس روند کدگذاری رایج در نظریه پردازی تئوری بنیانی شامل فرآیند سه مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی و تلفیق مفاهیم حاصل شده است. در روند کد گذاری باز، برخی از کدها با همان مضامین و مفاهیم به طور مستقیم از متن مصاحبه‌ها و گفته‌های مصاحبه شونده‌گان گرفته شده‌اند و برخی دیگر بصورت غیرمستقیم با توجه به مفاهیم و مضامین بر گرفته از مرور

کدهای باز، کدهایی انتخاب شوند که قابلیت آشکار کردن و پوشاندن دیگر کدها و شکل‌گیری مقوله‌ها را داشته باشند. اگر کدهای باز به مثابه مفاهیم و مضامین خرد در نظر گرفته شوند، کدهای محوری نقش سازه‌ها یا مفاهیم کلی را دارند. در نهایت با مرور و دسته‌بندی مفهومی کدهای محوری طبقات مفهومی کلان تحت عنوان کدهای انتخابی شکل گرفتند. این کدها نقش مؤلفه‌ها را در ترسیم مدل تصمیمات برون‌سپاری خدمات ترویج کشاورزی در استان گلستان ایفا می‌کنند.

مبانی نظری بر گرفته از مطالعات صورت گرفته در حوزه برون‌سپاری فعالیتها و خدمات در حوزه کشاورزی و شواهد تجربی بدست آمده‌اند (کدهای باز). کدهای تعیین شده به منظور بازنمایی دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در قالب مفاهیم رایج مطرح شده‌اند. (جدول ۳) پس از آنکه کدهای باز از طریق تحلیل محتوای کیفی از گفته‌های مشارکت‌کنندگان در مطالعه تعیین شد، در مرحله بعد مرحله کدگذاری محوری (گزینش مضامین و مفاهیم محوری) از بین کدهای باز صورت گرفت. در این مرحله تلاش شد تا از بین

جدول ۳- ساختار یکپارچه تحلیل داده‌ها و اطلاعات

کدهای انتخابی	طبقه موضوعی کلان (کدهای محوری)	طبقه موضوعی خرد (ابعاد کدهای محوری)	کدهای باز	ردیف
	توسعه و گسترش IT	برنامه‌های گسترده اطلاع و خبررسانی	دسترسی گسترده عموم به رادیو و تلویزیون و ماهواره	۱
			دسترسی عموم به تلفن، موبایل و شبکه‌های اجتماعی	۲
		گسترش شبکه‌ها و اینترنت	فراهم بودن زمینه ارتباط و تبادل اطلاعات درون سازمانی و برون سازمانی	۳
	از بین رفتن محدودیت های زمانی و مکانی		۴	
	تقاضا محور شدن کار تولید	تقاضا متناسب با نیاز چرخه تولید آگاهی و شناخت توانایی‌ها	مشارکت بهره برداران در تولید دانش و فناوری	۵
			افزایش آگاهی و مهارت کشاورزان در مورد نیازهای منطقه و جهان	۶
	پیش‌ران‌ها	گسترش سیستم ترویج تکثر گرا	شناخت ظرفیتها و پتانسیل افراد و متخصصان بخشهای دولتی و غیر دولتی	۷
افزایش آگاهی و دانش مروجین در ارتباط با یک موضوع خاص			۸	
ایجاد اداره ترویج در هر بخش تخصصی مثل برنج و مرکبات			۹	
		عدم تخصصی کار کردن کار گزاران	۱۰	

			تخصصی شدن کارها	۱۱	
مدیریت دانش بهره برداران و کارکنان	آموزش و بهسازی بهره برداران و کارکنان	آموزش مهارتهای حرفه ای	آموزش مدیران و کارشناسان و مروجان کشاورزی	۱۲	
			آشنایی و بهره گیری از دانش و فن آوری به روز	۱۳	
			برگزاری دوره های مهارتی با گواهی صلاحیت تولیدکنندگان با همکاری نهادهای مرتبط (فنی و حرفه ای)	۱۴	
تقویت بخش غیر دولتی یا خصوصی	پتانسیل ها و ظرفیت بخش غیر دولتی		شناخت ظرفیت و پتانسیل های بخش غیر دولتی	۱۵	
			مرسوم شدن مناسبات قراردادی در خدمات ترویجی و حمایتی کشاورزی	۱۶	
			رشد فعالیت های ترویجی بصورت ضمنی (by back)	۱۷	
			تقویت بخش خصوصی (اصل ۴۴ قانون اساسی)	۱۸	
			کیفیت پایین خدمات آموزشی ترویجی دولتی	۱۹	
			افزایش تقاضا برای خدمات آموزشی و مشاوره ای با کیفیت	۲۰	
ضعف و ناکارآمدی ترویج دولتی	عدم پاسخگویی متناسب با نیازها و بازار		ناکارآمدی بخش دولتی در عرضه مؤثر خدمات ترویجی	۲۱	
			پاسخگویی ضعیف واحدهای دولتی مسئولان و کارشناسان در بخش دولتی	۲۲	
	تسهیم هزینه و کاهش بودجه			عدم تحت پوشش جغرافیایی و موضوعی قرار دادن تمام بهره برداران	۲۳
				در دسترس نبودن خدمات ترویجی برای بخش عمده ای از بهره برداران	۲۴
سرمایه گذاری در کشاورزی	سرمایه گذاری مالی		تأمین نهاده های بیرونی و درونی	۲۵	
			تأمین فناوری و تجهیزات کشاورزی	۲۶	
	سرمایه گذاری انسانی			سرمایه گذاری در نیروی انسانی متخصص	۲۷
				سرمایه گذاری در منابع انسانی بخش کشاورزی	۲۸
اجرای	سیاستهای حمایتی سیاستگذاری قیمتی		ارائه وامها و تسهیلات بلاعوض و کم بهره	۲۹	
			بیمه محصولات کشاورزی و دامی	۳۰	
			قیمت گذاری محصولات کشاورزی	۳۱	

شرایط یا زمینه ها	سیاستهای تشویقی و حمایتی		خرید تضمینی محصولات	۳۲	
		سیاستگذاری کلان	تجاری سازی محصولات کشاورزی	۳۳	
			قابلیت رقابت بخش کشاورزی با سایر بخشه	۳۴	
	تمرکز زدایی	تمرکز زدایی عملیاتی	تمرکززدایی در عرضه خدمات و امور	۳۵	
			تمرکز دایی در مأموریت و رسالتها	۳۶	
			عمل کردن متناسب با نیازها و بازار	۳۷	
		تمرکز زدایی ذهنی	انجام فعالیت‌ها بر اساس دانش و تخصص	۳۸	
			متنوع شدن فعالیت‌های آموزشی ترویجی (مشاوره، اطلاع‌رسانی، تسهیلگری)	۳۹	
	تقویت تعاملات بین کشاورزان، ترویج و تحقیقات	تعاملات مشارکتی	تدوین قوانین مشارکت بهره برداران، مروجین و محققین	۴۰	
			برخوردار شدن از فرماندهی واحد بخش های آموزش، ترویج و تحقیقات	۴۱	
یکپارچگی نظام نوآوری کشاورزی		یکپارچه شدن کنشگران نظام نوآوری کشاورزی	۴۲		
		بکارگیری رویکرد سیستمی	۴۳		
شناسایی ظرفیت عرضه		صلاحیت اداری	وجود عرضه‌کنندگان دارای مجوزهای لازم	۴۴	
	برخورداري از زیرساخت‌های آموزشی و ترویجی و تحقیقاتی لازم		۴۵		
	برخورداري از سابقه و تجربه پیشین شرکت (مقبولیت اجتماعی)		۴۶		
	تعهد به امر آموزش و ترویج		۴۷		
	سیاست برنامه‌ها و مقررات برون‌سپاری	آشنایی و آموزش قوانین و مقررات برون سپاری	۴۸		
		داشتن ضمانت اجرایی برای سیاست‌ها و قوانین	۴۹		
		برخورداري از پشتوانه علمی، فنی و مالی قانونی	۵۰		
		تعهد و اجرای قوانین مقررات برون سپاری	۵۱		
		سیاستها و قوانین کلیه سازمانهای غیر دولتی یا خصوصی را در بر گیرد	۵۲		
	مدیریت ارتباطات	بهره‌مندی از یک سیستم گردش اطلاعات و گزارش‌دهی منظم	۵۳		
		ارتباط مؤثر با عرضه‌کنندگان نهادها	۵۴		
		ارتباط مؤثر با مراکز علمی و تحقیقاتی	۵۵		
		تعامل مؤثر با سازمان‌ها و نهادهای ذیربط در بخش کشاورزی	۵۶		
	راهبردها				

			پراکنش و استقرار جغرافیایی به شیوه دسترس پذیر برای بهره برداران	۵۷	
اصلاحات در ساختار مدیریتی	اصلاحات قانونی		وضع قوانین و مقررات برون سپاری و ارزیابی و نظارت	۵۸	
			روابط و تعامل سازنده ساختارکنشگران	۵۹	
	تعاملات کنشگران		یکپارچگی و انسجام در بین تشکل های صنفی و مردمی	۶۰	
			تحول و اصلاح کنشگران و فعالان تصمیم ساز	۶۱	
			سیستم نظارت و پیگیری	۶۲	
استفاده از انواع بازخورد در آرایه خدمات	برنامه ریزی مشارکتی	ارائه واضح و روشن باز خورد خدمات	۶۳		
		داشتن سیستم تشویق و تنبیه شفاف بر اساس باز خورد	۶۴		
		ایجاد تعادل میان نظارت و اعتماد در جریان برون- سپاری	۶۵		
مدیریت ریسک	ارزیابی ریسک		اخلاق حرفه ای	۶۶	
			مشارکت دهی بهره برداران در تنظیم قراردادهای برون سپاری	۶۷	
	تسهیم ریسک		مشارکت دهی بهره برداران و نهادهای صنفی بر امور برون سپاری	۶۸	
		ادراک ریسک		شفاف سازی نسبت به شرایط قرارداد برون سپاری شده	۶۹
				تمایل و اعتماد کشاورزان به شرکت های خصوصی و غیر دولتی در عرضه خدمات	۷۰
	تجاری سازی محصولات کشاورزی	تجاری سازی		بهره مندی از فناوریهای به روز بیولوژیک	۷۱
				دسترسی به روز و به موقع به نهاده ها بدون محدودیت زمانی و مکانی	۷۲
			دسترسی به موقع به بازارهای داخلی و بین المللی	۷۳	
			دستیابی صنایع بسته بندی و صورتینگ	۷۴	
			توسعه منابع انسانی مورد نیاز متناسب با تولید و بهره برداری تجاری محصولات	۷۵	
		بهره مندی زنان، جوانان و بزرگسالان از خدمات ترویج بدون محدودیت	۷۶		
انتظارات	پوشش مخاطب				

و پیامدها	سطح پوشش مناطق روستایی		دسترسی به تمام ارباب رجوع‌های واقعی ترویج	۷۷	
		پوشش جغرافیایی	پوشش دادن تمام فعالیتها و خدمات ترویجی مورد نیاز روستاییان	۷۸	
بهره وری و امنیت غذایی	امنیت غذایی	اثر بخشی تولید	افزایش اثر بخشی خدمات ترویجی	۸۰	
			افزایش بهره وری تحقیقات کشاورزی	۸۱	
		امنیت غذایی	تأمین محصولات زراعی در هر زمان و مکان بدون محدودیت اقتصادی	تأمین محصولات زراعی در هر زمان و مکان بدون محدودیت اقتصادی	۸۲
				تأمین بدون محدودیت به میوه و سبزیجات و وفور تولید	۸۳
				سلامت و بهداشت محصولات تولیدی	۸۴
				افزایش بهره‌وری تحقیقات کشاورزی	۸۵
		کارایی تولید	افزایش امکان انتخاب گزینه‌های دریافت خدمات	۸۶	
			افزایش رونق اقتصادی بخش کشاورزی	۸۷	
		بهره مندی از ظرفیت بخش غیر دولتی/ خصوصی	یکپارچگی نوآوری	تأمین منابع غیرداخلی و افزایش سرمایه دانشی و فکری سازمان در نتیجه نوآوری باز	۸۸
				تأمین زمینه جمع‌سپاری در تأمین و عرضه خدمات ترویجی	۸۹
تأمین زمینه نوآوری اجتماعی (بهره‌گیری از ابتکارات محلی در عرضه و تأمین خدمات ترویجی)	۹۰				
ظرفیت و پتانسیل غیر دولتی	بهره مندی از تخصص‌های متنوع موضوعی		۹۱		
	بهره مندی از تخصص مکانهای مختلف و سازمانهای مختلف		۹۲		
آمادگی رقابت پذیری در بازار جهانی	مزیت رقابتی		عرضه محصولات تولیدی در جهان	۹۳	
		افزایش سهم ایران از بازار جهانی محصولات	۹۴		
		کاهش هزینه‌های ثابت ارائه خدمات ترویجی	۹۵		
	پاسخگویی مستمر	آموزش و آشنای بهره برداران با استانداردهای جهانی تولید	۹۶		
		افزایش پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در عرضه خدمات ترویجی	۹۷		
		افزایش انگیزه شرکت‌ها برای خدمت رسانی	۹۸		
		بهبود کیفیت خدمات ترویجی	۹۹		
	بهبود عملکرد	بهبود روند تخصیص بودجه	۱۰۰		

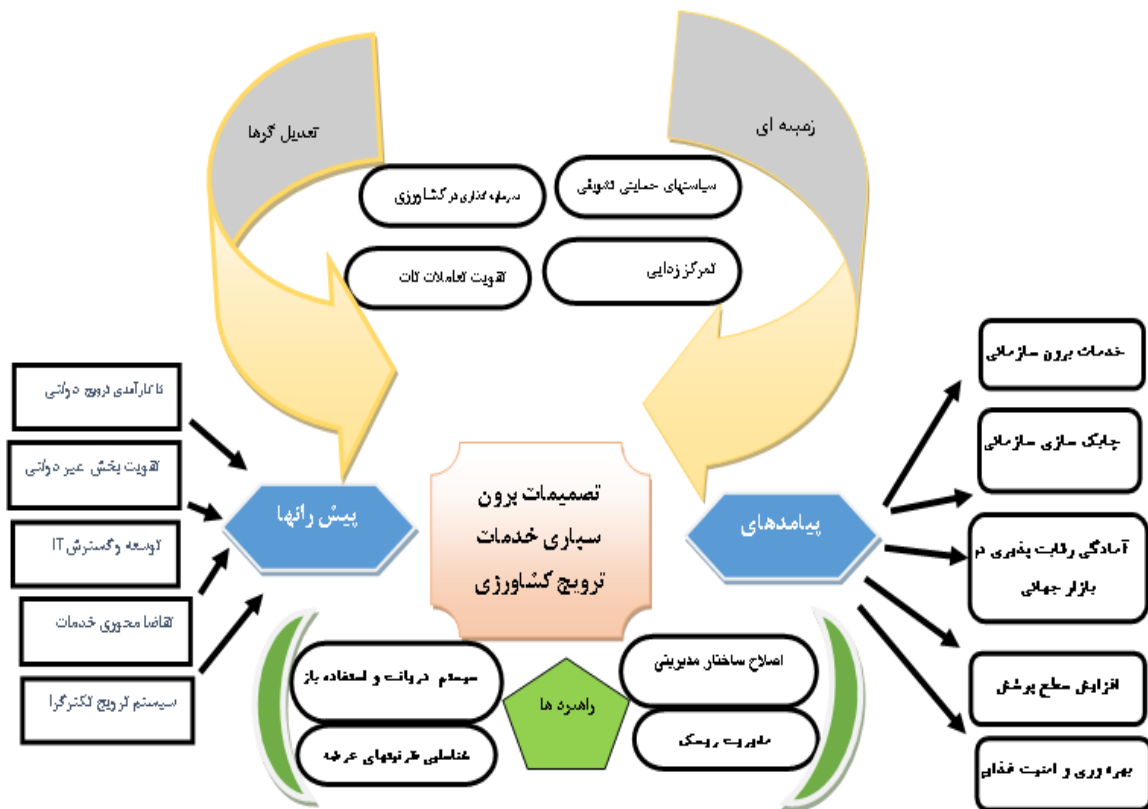
چابک سازی سازمانی ترویج	اداری	سرعت عمل و پویایی فعالیت‌ها	۱۰۱
		کاهش کارکنان سازمان و عدم نیاز به جذب نیروهای بیشتر	۱۰۲
	کارکردی	فراهم شدن امکان اجرای نظام نوین ترویج مبتنی بر پهنه‌بندی	۱۰۳
		افزایش تمرکز سازمان بر فرآیندهای محوری و راهبردی	۱۰۴
	حرفه ای	کاهش فعالیتهای جانبی کارشناسان ترویجی	۱۰۵

، آمادگی رقابت پذیری در بازار جهانی، چابک سازی سازمانی در ۴۰ طبقه موضوعی خرد (ابعاد کدهای محوری) شکل گرفته است.

بحث، نتیجه گیری و پیشنهاد

به منظور مدل سازی مفهومی یافته‌ها، مفاهیم محوری از درون ساختار یکپارچه یافته‌ها (طبقات موضوعی کلان در جدول ۳) استخراج شده و مفاهیم نشان دهنده در قالب خوشه‌های مفهومی (طبقات موضوعی خرد) برای باز نمایی و تبیین سایر یافته‌ها شکل گرفت. پس از این مرحله، مفاهیم به دست آمده بر مبنای نزدیکی نظری/مفهومی برآمده از مرور پیشینه موضوعی و پیوندهای تصریح شده از سوی پاسخگویان در متن مصاحبه‌ها، و استنباط مبتنی بر درک حاصل از تحقیق، با یکدیگر پیوند داده شدند (شکل ۱)

بر پایه یافته های جدول ۳، مدل تصمیمات برون سپاری خدمات ترویج کشاورزی گلستان، از ۲۰ کد محوری (طبقه موضوعی کلان) بار گذاری شده: توسعه و گسترش IT، ضعف و ناکارآمدی ترویج دولتی، تقویت بخش غیر دولتی/خصوصی، تقاضا محوری تولید، نظام ترویج تکثر گرا، تقویت تعاملات کشاورز، ترویج و تحقیقات؛ تمرکز زدایی، سیاستهای تشویقی و حمایتی، سرمایه گذاری در کشاورزی، مدیریت دانش کشاورزان و کارکنان، مدیریت ریسک، بهره برداری از سیستم بازخورد خدمات ارائه شده، اصلاح ساختاری و نهادی مدیریت، شناسایی ظرفیتهای عرضه، تجاری سازی کشاورزی، افزایش سطح پوشش مناطق روستایی، افزایش بهره وری و امنیت غذایی، بهره وری از ظرفیت بخش غیر دولتی/خصوصی



شکل ۱: مدل تصمیمات برون سپاری خدمات ترویج کشاورزی در استان گلستان

منبع: یافته های پژوهش

ناشی از آن، با تدوین کدهای محوری در مدل چهار مرحله ای شریط علی، شرایط زمینه ای و تعدیل کننده، استراتژیها و پیامدها انجام شد (شکل ۲)

به منظور تعیین عوامل تأثیرگذار بر تصمیمات برون سپاری خدمات ترویج کشاورزی در استان گلستان، شرایط و وضعیت موجود و پیامدهای



شکل ۲: عوامل تأثیر گذار بر برون سپاری خدمات ترویج

تولید، ترویج تکثرگرا، مدیریت دانش، افزایش استفاده از ظرفیت بخش غیر دولتی یا خصوصی . مطابق یافته‌های حاصل از پژوهش در این مرحله از تحقیق، توجه به عواملی از قبیل شناسایی ظرفیت‌های عرضه، اصلاح ساختار و نهادی در مدیریت، استفاده از بازخورد خدمات مشاوره‌ای ارائه شده و استقرار یک نظام نظارتی و مدیریت ریسک می‌تواند به عنوان راهبردهای لازم در طراحی مدل تصمیمات برون‌سپاری خدمات ترویج کشاورزی در استان گلستان محسوب گردد. براساس اطلاعات به دست آمده از متن افراد مصاحبه شونده، سرمایه‌گذاری در حوزه ترویج کشاورزی، اجرای سیاست‌های تشویقی و حمایتی، اجرای تمرکز زدائی در سازمان‌های دولتی، توجه به دانش بومی بهره‌برداران و استفاده از ظرفیتها و پتانسیلهای بخش غیر دولتی یا خصوصی می‌تواند زمینه دستیابی به مدلی برای تصمیمات برون سپاری در خدمات ترویج کشاورزی گلستان را تسریع بخشد.

طراحی مدل تصمیمات برون سپاری خدمات ترویج کشاورزی، می‌تواند پیامدهایی را نیز به همراه داشته باشد از جمله تجاری سازی در تولید محصولات، افزایش بهره‌وری و امنیت غذایی، افزایش سطح پوشش در مناطق روستایی، استفاده از ظرفیتهای بخش غیر دولتی /خصوصی، و آمادگی برای رقابت با بازارهای جهانی.

بنا به اعتقاد وینیک (۲۰۰۲) لازمه گسترش^۱ سیستمهای فناوری اطلاعات در جامعه، اولاً بستر سازی مناسب است، ثانیاً سرمایه گذاری و ثالثاً

ماحصل تجزیه و تحلیل مفاهیم و داده‌های موجود، ایجاد چندین پدیده بود. در مرحله اول به منظور مشخص شدن مؤلفه های که می‌تواند در تصمیمات برون سپاری خدمات ترویج کشاورزی در استان گلستان زمینه ساز باشند، فرایند مصاحبه نیم‌ساختارمند عمیق از متخصصان و خبرگان آموزشی و تحقیقاتی، کارگزاران و صاحب‌نظران سازمانهای دولتی (بخش کشاورزی) و صاحب‌نظران و مطلعین بخش غیردولتی (بخش خصوصی و تشکلهای) و کشاورزان و بهره‌برداران با استفاده از نظریه بنیانی صورت گرفت و بیست مؤلفه شناسایی شد. این مؤلفه‌ها عبارت بودند از توجه به تقاضا محوری در تولیدات کشاورزی، استفاده از ظرفیتهای بخش خصوصی، گسترش و توسعه IT، ارائه خدمات مشاوره‌ای، گسترش سیستم ترویج تکثرگرا، گسترش سرمایه گذاری در بخش کشاورزی، تقویت تعاملات با حوزه‌های ترویجی و مراکز تحقیقاتی، توجه به اصلاح سیاست‌های بخش کشاورزی، تمرکز زدایی ترویج دولتی، مدیریت دانش کشاورزان و کارکنان، افزایش سطح پوشش مناطق روستایی، رقابت پذیری بازار جهانی محصولات کشاورزی.

در مرحله بعد به منظور به دست آوردن مدل تصمیمات برون‌سپاری خدمات ترویج کشاورزی در استان گلستان، نیازمند در نظر گرفتن یکسری پیش‌ران‌ها به عنوان پیش‌نیازهای تصمیمات برون‌سپاری وجود داشت. پیش‌نیازهای در نظر گرفته شده در این تحقیق مطابق نظر مشارکت‌کنندگان در تحقیق، مواردی از قبیل: ناکافی بودن خدمات ترویج دولتی، صرفه جویی در هزینه‌های خدمات دولتی، گسترش IT، تقاضا محوری در

¹ - Wennink

فرصت بیشتری برای رشد و کسب درآمد پیدا نمایند.

آقاسی‌زاده (۱۳۸۳) اعتقاد دارد به منظور ایجاد تحول در فعالیتهای ترویجی، وجود ساختارهای قدیمی، دیگر جوابگوی نیازمندیهای آتی کشاورزان و جامعه نخواهد بود. وجود ساختار سلسله‌مراتبی و بروکراسی‌های دولتی، فقدان سرمایه‌گذاری مناسب از جانب دولتها، عدم توجه به کشاورزان خرده‌پا و فقیر، مناسب نبودن تکنولوژی‌های معرفی شده و عدم تناسب خدمات مشاوره‌ای با نیازهای کشاورزان، از جمله دلایل توجه به ایجاد ساختارهایی غیر از ساختار ترویج دولتی در کشورها بود. بنا به اعتقاد تامپسون (۲۰۱۲)، تمرکززدایی در کشورها می‌تواند در واگذاری تصمیم‌گیری‌ها به مردم روستایی کمک نماید، مشارکت عمومی را برانگیزد و درگیری جوامع محلی را در امور، بیشتر از قبل نماید.

بنا به اعتقاد ما دو کیو (۲۰۰۸) ترویج خصوصی^۱ از جمله راهکارهایی است که در کشورهای صنعتی در حال توسعه برای مقابله با ناکارآمدی سیستم ترویج دولتی به کار گرفته می‌شود.

آهلوالیا (۲۰۰۷) در تحقیق خود^۲ به این نتیجه رسید که خدمات مشاوره‌ای خصوصی، معمولاً سریع‌تر و مناسب‌تر به دست کشاورزان می‌رسد در حالی که خدمات مشاوره‌ای عمومی به ندرت در دسترس است و مشکلات فنی بسیاری نیز به همراه دارد. تامپسون (۲۰۱۲) اعتقاد دارد به منظور اجرای موفق این شیوه، موافقت اولیه دولتها جزء

آگاهی و اطلاع کارشناسان است، بدون رعایت موارد فوق، امکان گسترش و اجرای مؤثر فناوری اطلاعات در جامعه امکان‌پذیر نمی‌باشد. هافمن و همکاران (۲۰۰۰) اعتقاد دارد که یکی از راهکارهای بهبود وضعیت سرمایه‌گذاری و مواجهه با چالش‌های اقتصادی در کشورها، ایجاد فرصتهای داخل و خارج برای بخش خصوصی جهت ورود به بازارهای بین‌المللی است. بنا به اعتقاد آقاسی‌زاده (۱۳۸۳) یکی از چالشهای امروزی نظام ترویج کشاورزی ایران، نبود حلقه ارتباطی بین کشاورزان، مروجان و محققان است. این امر به خصوص در مورد کشاورزان فقیر و خرده‌پا که اکثریت جامعه کشاورزان ایران را نیز تشکیل می‌دهند، شدت و قوت بیشتری دارد. تبعات این امر مشکلات فراوانی از قبیل عدم توجه به نیازمندیهای کشاورزان، عدم توجه به نیازمندیهای مناطق روستایی و توجه به تکنولوژی‌هایی که جزء اولویتهای اول کشاورزان محسوب نمی‌شود را به همراه دارد. در چنین شرایطی کشاورزان به راحتی قادر به رساندن صدای خود به گوش مسئولین نیستند، لذا انتظار مشارکتهای مردمی از کشاورزان درگیر در جوامع محلی و واگذاری اختیارات به آنها کم‌رنگ‌تر می‌شود (Thompson, 2012).

بنا به اعتقاد شاه ولی و همکاران (۱۳۸۷) تقویت سیاستهای تشویقی مانند تمرکز بر شایستگی‌ها، بالا بردن ارتباطات متقابل، ایجاد سازوکارهای مشارکتی و حمایتی، تلاش در جهت تقویت توانمندسازی مردم روستائی، می‌تواند ابزاری را فراهم آورد تا کشاورزان به خصوص خرده مالکان

¹- Madukwe

² Ahluwalia

می‌تواند گامی مؤثر در راستای تحول تصمیمات برون سپاری خدمات ترویج کشاورزی گلستان باشد.

۲- هماهنگی و مشارکت نظام‌های اجرایی در زمینه تصمیم‌گیری‌ها پیرامون شناسایی اولویت‌های برون سپاری در نظام ترویج کشاورزی گلستان، امر تحول در نظام ترویج را تسهیل می‌نماید.

۳- لزوم توجه به سرمایه‌گذاری از جانب دولت‌ها در خصوص تصمیمات برون سپاری خدمات ترویج کشاورزی امری ضروری به نظر می‌رسد.

۴- با استفاده از عوامل مؤثر شناسایی شده در تحقیق، باید به استقبال آینده رفت و با بازنگری علمی در ارکان درونی و بیرونی نظام ترویج کشاورزی (خط مشی‌ها چارچوب نظری، اهداف و کارکردها، ساختار اداری و تشکیلاتی، گروه‌های هدف، تدوین برنامه‌های ترویجی، پیوند با تحقیقات کشاورزی و بودجه و منابع مالی)، سند چشم‌انداز این نظام برای سال‌های آینده محسوب می‌شود.

سپاسگزاری

بخشی از مطالعه حاضر منتج از پایان‌نامه دکتری ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند می‌باشد که در سال ۱۳۹۶-۱۳۹۹ انجام شد؛ پس از اتمام کار، مقاله حاضر تدوین گردید. لذا از مساعدت و زحمات کلیه اساتید محترم دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، کارکنان ترویج و آموزش جهاد کشاورزی و مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی گلستان، که در انجام مصاحبه‌ها شرکت کردند، تقدیر و تشکر می‌گردد.

ضروریات اولیه به شمار می‌رود. نتایج حاصل از تحلیل متن مصاحبه مشارکت در تطابق با دیگر مطالعات در تحقیق نشان داد که نظام فعلی ترویج کشاورزی ایران از نظر وضعیت تعاملات بین سه حوزه کشاورزان، مروجان و محققان، از وضعیت نسبتاً مطلوبی برخوردار نیست؛ و اصلاح سیاستهای بخش ترویج کشاورزی و در دستور کار قرار دادن افزایش سطح پوشش مناطق روستائی بایستی مد نظر قرار گیرد. آنها اعتقاد داشتند که وضعیت سرمایه‌گذاری در بخش ترویج، تمرکززدائی از آن و حضور بخش غیر دولتی/خصوصی در عرصه فعالیتهای ترویج همچنان با چالش‌هایی رو به رو است. به نظر می‌رسد با توجه به نتایج مثبت برون‌سپاری و استفاده از مشارکت بخش خصوصی در دیگر نواحی دنیا (Afranaakwapony and Nkonya, 2015; Wennink, 2002; Swanson, 2002) توجه بیشتر به این مساله می‌تواند راه حل بسیاری از مسائل پیش روی نظام ترویج کنونی باشد.

به عنوان نتیجه گیری کلی می‌توان گفت مجموعه مطالعات و این تلاش‌ها راه را برای تصمیمات برون‌سپاری فعالیتها و خدمات ترویج گلستان هموار می‌کند و سبب ارتقاء عملکرد ترویج در شرایط موجود می‌گردد. بر این اساس با توجه به نتایج به دست آمده از این تحقیق می‌توان پیشنهادهای زیر را در جهت تسهیل و تسریع کردن امر تصمیمات برون سپاری خدمات ترویج کشاورزی گلستان بدین شرح بیان نمود:

۱- شناخت و آگاهی مسئولین اجرایی و علمی استان از شاخص‌هایی که باعث ایجاد تصمیمات برون سپاری خدمات ترویج کشاورزی می‌شود،

منابع:

- کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران.
- طالبی، د. و کریمی، م. (۱۳۸۶). "عوامل موثر بر تصمیم برون‌سپاری". پنجمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع.
- کرمی، م.؛ و آهن‌چیان، م. و سیروسی، م. (۱۳۹۲). راهبرد برون‌سپاری در آموزش تعاون، درس‌هایی از مدیران. گرگان همایش ملی مدیریت مدرن، موسسه غیر انتفاعی آموزش عالی جرجانی.
- کریمی گوارشکی، م. (۱۳۸۳). "مدل تصمیمات پیمان‌سپاری (ساخت / خرید)". چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت.
- فهامی، ا. و مختارنیا، م. درویش، ت. و رضوانفر، ا. (۱۳۸۶). دیدگاه اعضای سازمانهای غیر دولتی منابع طبیعی تهران پیرامون زمینه‌های مشارکت در ترویج و توسعه منابع طبیعی. علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، جلد ۳، شماره ۲، صفحه ۸۵-۹۵.
- Aboagye, Y. P. (2015). Promise and reality of decentralization the case of Farmers' access to agricultural advisory services in the Sunyani Municipality of Ghana. Lund University Master of Science in International Development and Management.
- Afrahaakwapony, N., and Nkonya, E. (2015). Agricultural extension reforms and development in vyabnda. Journal of agricultural extension and rural development, 7(4), 122-134.
- Ahluwalia, (2007). The need for reform in agricultural extension and rural advisory services in India. Journal of economic and political weekly, 46(2), 88-105.
- Arnold, u. (2001). "New dimensions of outsourcing: a combination cost economics and the cor competencies concept". Euro pen Journal of
- آقاسی زاده، ق. (۱۳۸۲). تحلیل عوامل و الزامات نوین تجدید ساختار سازمانی ترویج کشاورزی ایران. فصلنامه پژوهش و سازندگی، شماره ۴، ۸-۱۴.
- الوانی، م.، و اشرف زاده، (۱۳۸۳). برون‌سپاری کلید راهنما برای تصمیم‌سازی در خدمات برون‌سپاری. تهران: انتشارات قصیده سرا.
- دستیاری، ا.، و محمدی، م.؛ و بردستانی، ح. (۱۳۸۸). برون‌سپاری مدیریت نیروی انسانی. نخستین کنفرانس بین‌المللی روی مدیریت اقتصادی، حسابداری و علوم انسانی، شرکت کارآفرینی دانشگاهی، منطقه آزاد انزلی.
- پرویزیان، ک.، و دهقان، نیری، ف. (۱۳۸۵). "برون‌سپاری راهبردی و سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر در زنجیره ارزش" دومین کنفرانس ملی سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر. قابل دسترسی در آدرس اینترنتی: <http://www.sid.ir>
- چشم‌براه، م.، و مرتضوی، س. م. (۱۳۸۶). "مدیریت برون‌سپاری اثربخش" تهران: نشر کتاب مهربان.
- شاه‌ولی، م. (۱۳۹۳). نظریه‌های نوین مدیریت ترویج و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی. چاپ اول. دانشگاه شیراز.
- سیروسی، م. (۱۳۹۲). شناسایی چالشها و فرصتهای برون‌سپاری کارگاههای آموزش ضمن خدمت در شهرک صنعتی مشهد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد.
- قیومی، ر. (۱۳۸۹). رابطه بین هوش ذهنی و مدیریت بهداشتی سازمان از دیدگاه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران. پایان‌نامه

- performance in manufacturing Firms “, *Journal of Business Research*, Volume 57, Issue 3, Pages 232–240.
- Murem Sharpe, (1997). “Outsourcing organizational competitiveness and work”. *Journal of labor research*, vole XVIII, NO4.
- Ngwenyama, O., Brison (1999). N. “Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analyzing outsourcing decision problems” *European journal of Operational Research*, 115, pp351- 367.
- Ng, S. W., Chan, T. M. K., & Yuen, W. K. G. (2017). Outsourcing extra-curricular activities: A management strategy in a time of neoliberal influence. *International Journal of Educational Management*, 31(4).
- Swanson, B. (2002). Decentralization of agricultural extension systems: Key elements for success, *Journal of international food policy research institute in Washington*.
- Shih, HA, & Chiang, YH. (2011). Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities, and the prospector strategy’s moderating effect. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1): 163-180.
- Thompson, J. (2012). Politics of agricultural extension reform processes in Africa, *institute of development studies*.
- Teirlinck, P., Spithoven, A (2013). Research collaboration and R&D outsourcing: Different R&D personnel requirements in SMEs, *Tec novation* 33:142–153.
- Wennink, B. (2002). New agricultural extension policy, *ministry of agriculture*. Bangladesh.
- purchasing & supply management, 6 (1), pp.29-33.
- Bahrami, B., (2009). “A look at outsourcing offshore. *International Business Journal of competitiveness review*, VOL. 19, NO3, 212-223.
- Balland, P. A. (2012). Proximity and the evolution of collaboration Networks: evidence from research and development projects within The global navigation satellite system (GNSS) industry. *Regional Studies*, 46(6): 741-756.
- Buyens, D., Wouters, K. and Dewettinck, K. (2001). Future Challenges for human resource. Development professionals in European learning-oriented organizations. *Journal of European Industrial Training*, 25 (9): 442-53.
- Cainey, T.W, & B.S.Klaas (2008). The outsourcing of training and development: factors impacting client satisfaction. *Journal OF Management*. 19(2):207-219
- Chaudhuri, S. & K.R. Bartlett (2014). The Relationship between Training Outsourcing and Employee Commitment to Organization. *Human Resource Development International*, 17(2): 145-163.
- Grover, V., cheon, M.I., & Teng, J.T. (2017). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management information systems*, 12(4):89-116.
- Madukwe, M. (2008). Agricultural extension service: practice without policy inaugural address, *university of Nigeria, Nsukka*.
- Matthew, G. Charles G. Abdul A Rasheed (2004). “Human resource outsourcing and Organizational