

تحقق رویکردهای جهانی آتی ترویج کشاورزی
با کمک نظریه مدیریتی سازمان‌های فراگیر
منصور شاه‌ولی* و احمد عابدی سروستانی**

چکیده

مدیریت مؤثر و کارآمد، پیش‌بینی تحولات آینده و مهیا سازی عوامل مرتبط، برای مواجهه با آنهاست. امروزه با توجه به تغییرات سریع و فراگیر جهانی، ضروری است که سازمان ترویج کشاورزی نیز ضمن پاسخگویی به نیازهای موجود، خود را برای مدیریت مؤثر تحولات آتی آماده سازد. این تحولات در اجزای مختلف نظام‌های ترویجی شامل سازمان، گروه هدف، روش‌ها، تمهیدات و هدف‌ها، به وقوع می‌پیوندد. سازمان ترویج، هنگامی پویایی خود را حفظ می‌کند که قادر باشد چالش‌های مرتبط با تحولات محیطی و درون سازمانی خود را به خوبی مدیریت کند. مقاله حاضر، همین موضوع را با استفاده از مقوله "آینده‌نگری" مورد کنکاش قرار داده است. در این مقاله، چگونگی تحقق رویکردهای فراگیر آتی ترویج کشاورزی در سطح جهان با کمک پنج جزء فناوری نرم افزاری نظریه مدیریتی سازمان‌های فراگیر بررسی شده است.

کلید واژه‌ها: ترویج کشاورزی/ مدیریت/ سازمان‌ها.

* دانشیار دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز

** دانشجوی دکتری ترویج و آموزش کشاورزی

مقدمه

اگر به پیش‌بینی تغییرات آینده در جامعه، فناوری و نیاز متقاضیان پردازیم، قادر خواهیم بود سازمان ترویج را به‌نحو مؤثری مدیریت کنیم^(۱). هدف از آینده‌نگری^(۲)، ترسیم یا تشخیص روند رویدادها و وضعیت آتی است که به مدیران کمک می‌کند تا روند تغییرات را بهتر درک نمایند و برای آینده سازمان، چاره‌اندیشی کنند. به بیان دیگر، هدف اصلی از آینده‌نگری، کسب آگاهی درباره رویدادهای نامشخصی است که احتمالاً در آینده به وجود خواهند آمد و با کسب همین آگاهی‌هاست که می‌توان با مطالعه منطقی و تحلیل اطلاعات موجود، آگاهانه به استقبال این رویدادها رفت. در واقع، آینده‌نگری علم و هنری است که با استفاده از اطلاعات و داده‌های موجود و شیوه‌های کمی و کیفی، آینده را مورد تحلیل قرار می‌دهد^(۳).

آینده‌نگری را با نگاهی سه‌گانه می‌توان انجام داد: الف - نگاهی جستجوگر به محیط درون سازمان، ب - نگاهی وسیع به محیط اطراف سازمان و ج - نگاهی طولانی به آینده. نگاه جستجوگر به درون سازمان، مروری کلی بر ساختار و دارایی سازمان، شامل منابع انسانی، امکانات، تجهیزات، فضا و سرمایه است. نگاهی وسیع به اطراف سازمان، شناخت محیط، روابط سازمان با ارباب رجوع و افزایش آگاهی در مورد عواملی است که به نوعی می‌توانند بر سازمان تأثیر بگذارند. نگاه طولانی به آینده یا آینده‌نگری با سنجش دقیق دو مرحله یاد شده، حال را به آینده مرتبط می‌سازد^(۴).

بخش کشاورزی و به تبع آن، ترویج کشاورزی در سطح جهان در وضعیت متغیری قرار دارد.

کشاورزی روز به روز پیچیده‌تر می‌شود. از این رو، سازمان ترویج کشاورزی نیازمند است تا با این نگاه سه‌گانه و تحلیل روندها و پیش‌بینی رویکردهای آتی ترویج، خود را برای پاسخگویی به نیازهای آتی نیز مهیا سازد. لازم به ذکر است که رویکردهای آتی ترویج کشاورزی با توجه به وضعیت داخلی هر کشور، شدت و ضعفی مخصوص به خود خواهند داشت. اما منابع مورد بررسی نشان می‌دهند که

در هر صورت، ماهیت این رویکردها فراگیر و جهانی است. برای ترسیم روند تحولات و پیش‌بینی تغییرات آینده و انجام آینده‌نگری در زمینه ترویج کشاورزی، بایستی همان نگاه سه گانه یاد شده را مدنظر قرار داد و به کار برد.^(۵) در ادامه، هر کدام از این موارد را در ارتباط با سازمان ترویج کشاورزی بررسی می‌کنیم.

الف - نگاه وسیع به محیط اطراف

محیط پیرامون سازمان ترویج و فشارهای ناشی از آن، بر جهتگیری ماهیت فعالیت‌های ترویجی مؤثر است. از این رو، یکی از ارکان مهم و مؤثر در آینده‌نگری سازمان ترویج، توجه به محیط پیرامون ترویج و در نظر گرفتن تغییرات آن است. بعضی از این تغییرات را در ادامه، بررسی می‌کنیم.

۱- توجه به پایداری زیست محیطی

توسعه بدون در نظر گرفتن جنبه‌های زیست محیطی و رعایت اصول حفظ و پایداری آنها، توسعه‌ای مطلوب و کامل نیست. در سال‌های اخیر نگرانی‌هایی در سطح جهانی درباره پیامدها و آثار جانبی برخی از فعالیت‌های کشاورزی بر محیط زیست و جامعه به وجود آمده است. این نگرانی‌ها، بسیاری از پژوهشگران را بر آن داشته است تا با نگاهی ژرف‌تر به فعالیت‌های کشاورزی در جوامع صنعتی و جوامع در حال رشد بنگرند و با تشخیص تنگناهای فنی و اجتماعی، راه‌هایی را برای مقابله با مشکلات و سالم سازی فعالیت‌های کشاورزی، عرضه کنند. برخی از متخصصان کشاورزی و بوم‌شناسان، استفاده نکردن از سموم، هورمون‌ها و کودهای شیمیایی را در جریان تولید پیشنهاد کرده‌اند و برای مقابله با آفات و امراض گیاهی، مبارزه بیولوژیکی و برای حاصلخیزی خاک، شیوه‌های زراعی جایگزین را توصیه نموده‌اند. برخی دیگر، کشاورزی پایدار را مطرح کرده‌اند. در کشاورزی پایدار، علاوه بر توجه به محیط‌زیست، جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و اخلاقی نیز مد نظر قرار می‌گیرد.^(۶)

این مبحث جدید، به طراحی فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی‌های ترویجی متناسب با اهداف جدید زیست محیطی توسعه، نیاز دارد.

۲- مشارکت مردمی

توجه روز افزون جوامع مختلف و مجامع بین‌المللی به موضوع مشارکت مردمی در توسعه، حاکی از این است که مشارکت مردمی و ارتقای آن در برنامه توسعه جوامع، به صورت نیازی روز افزون ظاهر شده است. این نیاز، تغییر در جهت‌گیری برنامه‌ها را ایجاب کرده است. از دهه ۱۹۷۰ تغییر جهت‌گیری برنامه‌ریزی بالا به پایین به سود برنامه‌ریزی‌های مشارکتی، شروع شده است و امروز با ابعاد وسیع‌تر و کامل‌تری مشاهده می‌شود. ضرورت مشارکت مردمی از آنجاست که در محیط پیچیده و متغیر موجود، شرایط لازم برای پاسخگویی به نیازها و مشکلات، در یک فرد به تنهایی جمع نمی‌شود و بهترین حالت، همکاری و مشارکت تمامی افراد ذی‌نفع برای حل مسائل و بهبود اوضاع است. در ترویج کشاورزی نیز این قبیل مشارکت‌ها به منظور افزایش تعهد ارباب رجوع در مورد برنامه‌های مورد نظر و سازگاری هر چه بیشتر فعالیت‌های ترویجی با نیازهای آنان مورد تأکید قرار گرفته است. با مشارکت افراد، نظامی غیر متمرکز ایجاد می‌شود که در آن، امکان توسعه فعالیت‌های ترویجی اثر بخش، بهتر فراهم می‌گردد. علت علاقه و توجه روز افزون به رویکردهای مشارکتی توسعه را می‌توان در کاستی‌های موجود در رهیافت‌های به کار رفته قبلی در زمینه توسعه و پیامدهای منفی حاصل از آنها جستجو کرد^(۷). افزایش نابرابری در میان گروه‌های اجتماعی - اقتصادی و گسترش فقر مطلق در بین آنان^(۸)، بدتر شدن وضعیت کشاورزان و تهیدستان، برخورداری ثروتمندان و نخبگان محلی از منافع توسعه، افزایش تعداد فقرا و وابستگی به مراکز شهری^(۹) و سرانجام، مبهم بودن اهداف توسعه را می‌توان نتیجه تلخ تلاش‌های گذشته بسیاری از کشورهای جهان سوم در تمرکز بر رشد اقتصادی دانست^(۱۰).

۳- ارتباطات و اطلاعات

اطلاعات علمی و فنی، اساس توانایی‌های مادی و معنوی جوامع گوناگون به شمار می‌روند. هر جامعه‌ای که بتواند به اطلاعات بیشتری دست یابد، از توان و پویایی بیشتری نیز برخوردار است. به عبارت دیگر، در جامعه امروزی، اطلاعات مایه و پایه قدرت محسوب می‌شود؛ قدرتی که باید برای تأمین نیاز انسان‌ها، ایجاد استقلال و برنامه‌ریزی مفید و سازنده، در اختیار مردم قرار گیرد. اگر دست‌اندرکاران و سیاست‌گذاران به فکر توسعه و پیشرفت جامعه خود هستند، لازم است قبل از هر چیز، زیر بنای ارتباطی را در حوزه کاری خود تقویت کنند و تا حد امکان، مصادیق و تنگناهایی را که بر سر راه توسعه خدمات ارتباطات و اطلاع رسانی قرار دارد، مرتفع نمایند؛ زیرا اطلاعات، زیر بنای کلیه جریان‌های مربوط به تولید، توسعه و برنامه‌ریزی است. اطلاعات موجود در هر کشوری (خواه بومی و یا وارداتی) جزء ذخایر ملی آن کشور محسوب می‌شوند^(۱۱). به عقیده الوین تافلر در کتاب "موج سوم"، تحولات زندگی بشری و تمدن مبتنی بر اطلاعات و ارتباطاتی است که با شتاب، ظهور یافته است^(۱۲). می‌توان گفت که دهه آخر قرن بیستم و قرن بیست و یکم، عصر اطلاعات و ارتباطات است^(۱۳). از این رو، در وضعیت بین‌المللی موجود که علوم، فنون و فناوری با سرعتی غیر قابل وصف در تمام ابعاد، سیر تکاملی خود را طی می‌کنند، دسترسی به آخرین اطلاعات و انتقال آنها به همه جوامع، اهمیتی حیاتی دارد^(۱۴)؛ به طوری که تولید انبوه اطلاعات، یکی از شاخص‌های توسعه یافتگی، محسوب می‌شود^(۱۵). با رشد چشمگیر و خیره کننده فناوری ارتباطات و اطلاعات، شاهد آن هستیم که حجم بالایی از اطلاعات و دانش، به راحتی با وسایل ارتباطی نوین، در بین کاربران در بخش‌های مختلف اجتماع، رد و بدل می‌گردند. این وضعیت محیط و فضایی را به وجود آورده است تا نشر اطلاعات در زمینه‌های مختلف کشاورزی نیز به راحتی انجام پذیرد. امروزه شبکه‌های رایانه‌ای و سایر رسانه‌ها به راحتی اطلاعات مورد نیاز را در اختیار همگان قرار می‌دهند. بدون تردید در آینده، این دسترسی با پیشرفت‌ها و نوآوری‌های دیگر جهان ارتباطات، افزایش

نیز خواهد یافت و بدین گونه، این موضوع، چالشی برای سازمان‌های ترویجی در انتخاب و استفاده از روش‌های ارتباطی، ایجاد خواهد کرد.

۴- نگرش نظام‌مند

در گذشته، ترویج کشاورزی مسائل را با نگاهی سنتی به صورت رشته‌ای^(۱۶) و تخصصی می‌دید و از نگاه رشته‌ای خاص به حل آنها اقدام می‌کرده است اما امروزه با پیچیده‌تر شدن مسائل حوزه کشاورزی، ترویج کشاورزی نیز باید این مسائل را به صورت چند رشته‌ای و بین رشته‌ای مورد توجه قرار دهد و برای از بین بردن موانع و مرتفع نمودن نیازهای متقاضیان در وضعیت متحول، از تخصص‌ها به صورت بین‌رشته‌ای^(۱۷) و فرارشته‌ای^(۱۸) بهره جوید. این موضوع برای پژوهش‌های ترویجی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است^(۱۹).

۵- جهانی سازی و بازار جهانی

در حال حاضر شاهد آن هستیم که تفکر جهانی سازی به شدت از سوی دولت‌های غربی دنبال می‌شود و جهان به سوی همگرایی، به ویژه در زمینه‌های اقتصادی، پیش می‌رود. نمود بارز این امر، ایجاد سازمان‌هایی مانند سازمان تجارت جهانی است که کشورهای متعددی عضو آن هستند. جهانی شدن اقتصاد، چالش‌هایی جدی برای کشاورزی و به تبع آن، ترویج کشاورزی به همراه دارد. با جهانی شدن اقتصاد، بازاری واحد به نام بازار جهانی، پدید می‌آید و کشورهای مختلف می‌توانند محصولات کشاورزی خود را در این بازار عرضه کنند و همچنین تقاضای خرید هر نوع محصولی را از هر جا بنمایند. از این رو، رقابت در این بازار شدید است و کشورهای موفق ترند که بتوانند محصولات کشاورزی خود را با کیفیتی بالاتر و قیمتی پایین‌تر به مشتریان عرضه کنند. بنابراین، یکی از رسالت‌های مهم سازمان ترویج در آینده، توانمند ساختن کشاورزان برای ورود به بازارهای جهانی و رقابت

با کشاورزان سایر کشورهاست و این، نیازمند تغییر در سیاست‌گذاری سنتی ترویج - که مبتنی بر بازاریابی محلی و داخلی بود - است.

۶- خصوصی سازی

در مبحث غیر دولتی کردن خدمات و ایجاد بازار رقابتی و آزاد، خصوصی سازی، یک راه حل است. یکی از مباحث روز در ارتباط با ترویج کشاورزی نیز، بحث ترویج خصوصی است؛ به این صورت که بخشی از هزینه‌های ترویج کشاورزی را بخش خصوصی به عهده می‌گیرد. به عقیده بسیاری از کارشناسان، وقت آن رسیده است که ترویج کشاورزی دولتی به تشویق مشارکت هر چه بیشتر سایر سازمان‌های خصوصی در عرضه خدمات ترویجی به روستائیان و کشاورزان بپردازند. خصوصی سازی ترویج کشاورزی به توسعه صنایع کشاورزی و تجارتمندی شدن آن منجر خواهد شد. در کشورهای غربی، ترویج خصوصی به شکل‌های مختلف، جای خود را باز کرده است و حتی رقیبی جدی نیز برای ترویج دولتی محسوب می‌شود. در این کشورها با توجه به میزان توسعه کشور و بخش کشاورزی، ترویج خصوصی، موفق بوده است. البته در کشورهای در حال توسعه نیز علاقه به خصوصی سازی ترویج کشاورزی وجود دارد، اما شدت آن کمتر است و دلیل این امر، استقبال کم کشاورزان از ترویج خصوصی است. اما روندی که مشاهده می‌شود این است که تمایل به تقویت و پیشبرد ترویج خصوصی در اکثر کشورها وجود دارد. البته این موضوع قابل قبول و منطقی است که در مراحل اولیه فرآیند توسعه، سرمایه‌گذاری زیادی در ترویج عمومی انجام شود، اما همین که کشاورزی تثبیت شد، بخش خصوصی وظیفه نشر اطلاعات را بر عهده می‌گیرد و به تبع آن، نقش ترویج عمومی و سرمایه‌گذاری در آن کاهش می‌یابد.^(۲۰)

۷- بیوتکنولوژی

با کشف ژن و ساختار ملکولی آن، انسان توانسته است با دستکاری در ساختار وراثتی موجودات زنده، تغییرات دلخواه خود را در چگونگی رشد و نمو آنها به وجود آورد. این امر، افق و آینده‌ای چالش برانگیز را در مورد چگونگی رفتار انسان با موجودات زنده، ایجاد کرده است. اکنون انسان این توان را به دست آورده است تا با استفاده از بیوتکنولوژی در کشاورزی انقلابی به وجود آورد.

برای مثال می‌توان به تولید گیاهانی اشاره کرد که در مقابل آفات مقاوم‌اند، یا گیاهانی که در وضعیت سخت، بی آبی را بهتر تحمل می‌کنند و همچنین تولید گیاهان یا حیواناتی که در محصولات آنها نوعی خاص از مواد شیمیایی یا غذایی وجود دارد. با وجود مزیت‌های زیادی که بیوتکنولوژی دارد، اما نگرانی‌هایی را نیز در بین برخی کارشناسان به وجود آورده است که بیشتر به تأثیرات ناشناخته و ناپیدای این قبیل دستکاری‌ها در نظم خلقت موجودات بر می‌گردد. برای مثال، این سؤال مطرح است که آیا تغییرات ژنتیکی در گیاهان زراعی، موجب بروز آفات جدید برای آنها نخواهد شد؟ آیا مصرف محصولات این قبیل گیاهان برای سلامتی انسان یا دام، خطری ندارد؟ آگاهی رسانی به افراد و چگونگی رفتار با پیامدهای این علم نوپا، وظیفه ترویج کشاورزی است.

۱- محدودیت منابع آب

امروزه، دنیا با مسئله‌ای به نام کمبود آب شیرین برای کشاورزی مواجه است. با وجود اینکه قسمت اعظم سطح زمین از آب پوشیده شده است، اما میزان آب قابل استفاده برای انسان و دام، بسیار محدود است؛ زیرا ۹۷/۵ درصد آب کره زمین را آب‌های شور تشکیل می‌دهند و فقط ۲/۵ درصد باقیمانده، آب‌های شیرین هستند. از آب‌های شیرین هم کمتر از یک درصد آنها (تقریباً ۰/۰۰۷ درصد کل آب موجود در زمین) برای استفاده در اختیار انسان است که در دریاچه‌ها، رودخانه‌ها، مخازن و منابع آبی زیرزمینی نسبتاً کم عمق قرار گرفته‌اند. امروزه، یک سوم جمعیت جهان،

تنش آبی را تجربه می‌کنند و ممکن است به مختل شدن توسعه اجتماعی و اقتصادی آنان نیز منجر شود. اگر چنین وضعیتی ادامه یابد، تا سال ۲۰۲۵ میلادی، دو سوم جمعیت جهان با چنین مشکلی رو به رو خواهند شد^(۲۱). با این وضعیت، یکی از چالش‌های رو در روی کشاورزی، مسئله کمبود منابع آب است که بارشد تصاعدی جمعیت زمین و نیاز روزافزون به محصولات کشاورزی، می‌تواند به صورت بحران نیز درآید. به همین دلیل، آنان برای ایجاد تعاملی سازگارانه‌تر با تغییرات منابع آبی که در اختیار دارند، باید آموزش‌های لازم را دریافت کنند. یکی از رسالت‌های مهم ترویج کشاورزی در مناطق روستایی، پرداختن به این آموزش هاست.

ب- نگاهی جستجوگر به محیط درون سازمان

برای اینکه بتوانیم درون هر سازمان ترویجی را مورد بررسی و شناخت قرار دهیم، باید با شناسایی اجزای تشکیل دهنده آن، وضعیت آن را تشریح کنیم. هر نظام ترویج را می‌توان متشکل از پنج جزء دانست که با یکدیگر در ارتباط اند و با هم، ماهیت نظام ترویجی واحدی را مشخص می‌سازند^(۲۲). این اجزاء عبارت‌اند از: سازمان^(۲۳)، گروه هدف^(۲۴)، روش‌ها^(۲۵)، تمهیدات^(۲۶)، و اهداف^(۲۷). برای شناخت بیشتر این اجزاء، به تشریح آنها می‌پردازیم.

۱- سازمان

۱-۱- ساختار سازمان ترویج

ساختار امروزی سازمان‌های ترویج کشاورزی با استفاده از نظریات مدیریت کلاسیک، شکل گرفته است و رایج‌ترین آنها، مدیریت دیوانسالاری است. این ساختار، سلسله مراتبی بالا به پایین دارد. در این ساختار، واحدهای سازمانی به صورت دقیق و مشخص تعریف شده‌اند و ارتباط بین واحدهای سازمانی نیز بر اساس نمودار سازمانی، مشخص می‌شود؛ به طوری که برای هر واحد سازمانی

مشخص است که با کدام واحد سازمان می‌تواند در ارتباط باشد و جایگاه آن در سازمان در کجاست^(۲۸).

سازماندهی ترویج کشاورزی به شکل متمرکز است و به عبارت دیگر، از مرکز هدایت و کنترل می‌شود. در سازمان ترویج، نقش و وظیفه هر یک از افراد، تعریف شده و مشخص است. بنابراین، مروج باید بر اساس شرح وظایف ابلاغ شده، به انجام وظیفه بپردازد. در این نوع سازماندهی، انعطاف پذیری اندکی وجود دارد و بنابراین، با توجه به ماهیت کار کشاورزی و زندگی روستایی، نظام ترویج مبتنی بر سازماندهی دیوانسالاری، از پاسخگویی کامل به نیازهای اطلاعاتی مخاطبان خود، ناتوان خواهد بود؛ زیرا ترویج کشاورزی، صرفاً به گروه‌های خاصی از مخاطبان - که همان کشاورزان پیشرو هستند - توجه دارد و سازماندهی ترویج کشاورزی نیز متناسب با همین هدف صورت می‌گیرد.

در سازمان‌های دیوانسالارانه ترویج کشاورزی، سرپرستان و مدیران می‌خواهند به مسئولان بالادست خود، پاسخگو باشند؛ در حالی که مروجان به دلیل تماس نزدیک با مردم، خواهان آن هستند تا در بین مردم مقبولیت داشته باشند بنابراین، نوعی دوگانگی در این قبیل سازمان‌های ترویجی وجود دارد. ظرفیت یادگیری نیز در سازمان‌های دیوانسالارانه ترویج، پایین است و آنان بر سنت‌های فن مدارانه خود اصرار می‌ورزند. این‌گونه سازمان‌ها بیشتر موضوع مدار هستند تا ارباب رجوع مدار^(۲۹).

در وضعیت موجود، واحدهای درون سازمانی ترویج کشاورزی نمی‌توانند خارج از محدوده مشخص شده، فعالیت کنند یا با سایر واحدها در ارتباط باشند. بنابراین، سازمان ترویج کشاورزی به شکل سازمانی بسته در آمده است تا از دخالت عوامل برون سازمانی در کار ترویج، جلوگیری کند. برای تأیید این مدعا می‌توان به وجود واحدهای سازمانی گوناگون در سازمان ترویج کشاورزی به منظور جلوگیری از تغییر مسیر سازمان و اجرای برنامه‌ها - که به صورت بالا به پایین و بدون مشارکت مخاطبان تهیه شده است - اشاره نمود. به عبارت دیگر انعطاف‌پذیری در سازمان

ترویج کشاورزی به شدت محدود است و بروز آن در سازمان، تخلف محسوب می‌شود. وضعیتی که اکنون در سازمان ترویج کشاورزی مشاهده می‌شود، ناتوانی یا نبودن اشتیاق برای اصلاح ساختار سازمان است؛ به نحوی که گویا حفظ این ساختار، اولین هدف ترویج محسوب می‌گردد^(۳۰).

۲-۱- کارکنان سازمان ترویج

موقعیت کارکنان سازمان ترویج کشاورزی باید از دو بعد کیفی و کمی مورد بررسی قرار گیرد. امروزه، سازمان‌های ترویج کشاورزی به کارکنانی که فارغ‌التحصیل دانشگاه باشند، متکی هستند. این افراد، بعد از استخدام در سازمان ترویج کشاورزی، به کار مشخصی منصوب می‌شوند و معمولاً تا مدت‌های زیادی، تصدی آن را بر عهده می‌گیرند. بدین صورت، این افراد صرفاً شغل و مسئولیتی را دنبال می‌کنند که سازمان برای آنان تعریف کرده است. ارزشیابی از عملکرد کارکنان در سازمان ترویج کشاورزی نیز بر اساس معیارهایی است که متناسب با شغل و حرفه کارکنان تعریف شده است. در این سازمان، کارمندی خوب تلقی می‌شود که در چارچوب وظایف، عمل نماید. بدین صورت تلاش کارمندان در ارائه ایده‌های نو و خلاقیت - به دلیل اینکه از چارچوب وظایف سازمانی خارج است - کمتر مورد استقبال قرار می‌گیرد. در چنین وضعیتی، کارکنان ترویج کشاورزی به تدریج به افرادی تبدیل می‌شوند که جرأت و شهامت نوگرایی در آنان تضعیف شده است و آنان نیز به انجام کار یکنواخت عادت کرده‌اند! از طرف دیگر، آموزش‌های ضمن خدمت - که سازمان متبوع، برای افزایش کارایی کارکنان تهیه و اجرا می‌کند - نیز صرفاً در جهت انجام وظایف اداری است.

تعداد مروجان یا نسبت مروج به کشاورز، یکی دیگر از ویژگی‌هایی است که به کارکنان ارتباط دارد. امروزه، اکثر سازمان‌های ترویجی با کمبود نیرو مواجهند. در کشورهای اروپایی، نسبت مروج به زارع ۱ به ۵۲۰ است؛ در حالی که این نسبت برای کشورهای آسیایی ۱ به ۲۰۸۷ و برای آمریکای لاتین ۱ به ۳۵۱۸ است^(۳۱).

ماهیت ترویج کشاورزی به صورتی است که زمینه‌ها و ابعاد کاری آن، گسترده است و کارکنان موجود، نیز جوابگوی کثرت مخاطبان نیستند. از طرف دیگر، بسیاری از مروجان، اگر چه آموزش‌های فنی کافی را فرا می‌گیرند؛ اما برای کسب مهارت‌های ارتباطی و روش‌شناسی ترویج آمادگی کمی دارند^(۳۲).

۳-۱- وضعیت مالی سازمان ترویج

سازمان‌های ترویج کشاورزی در حال حاضر برای تأمین مالی فعالیت‌های مختلف خود با کمبود بودجه روبه‌رو هستند. یکی از دلایل این کمبود، توجیه اثر بخشی ترویج برای سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان است^(۳۳). معمولاً آثار برنامه‌های ترویجی در درازمدت ظاهری شود و اغلب نمی‌توان آنها را با روش‌های تحقیق کمی متداول، مورد سنجش قرار داد. از این رو، ترویج کشاورزی در رقابت با سایر بخش‌های اقتصادی به منظور جذب منابع کافی برای عمل در موقعیت ضعیفی است. روش‌های نوین ارتباطی و فناوری‌های جدید در حوزه نشر دانش و اطلاعات کشاورزی نیز باعث کاهش توجه در زمینه ترویج کشاورزی شده است؛ زیرا روش‌های ارتباطی نوین، برخی از نقش‌های ترویج کشاورزی به ویژه در حوزه اطلاع‌رسانی را بر عهده گرفته‌اند. علاوه بر این، سازمان‌هایی مانند سازمان بهداشت، فعالیت‌های ترویج گونه‌زیادی دارند. از این رو، اتکای دولت‌ها به سازمان ترویج برای نشر دانش نوین در بخش‌های مختلف اجتماع، رو به کاهش گذارده است. این مشکل به حدی است که در کشوری مانند آمریکا نیز - که خود را مهد ترویج کشاورزی نوین می‌داند - نهاد ریاست جمهوری، بودجه سالانه سازمان ترویج کشاورزی را کاهش داده یا به طور کلی حذف کرده است!^(۳۴)

۴-۱- نگرش سازمانی (نگرش خدمت به خود)

یکی از ویژگی‌های سازمان ترویج کشاورزی این است که توان عملی خود را برای حفظ و بقای سازمانی خویش به کار می‌گیرد تا خدمت‌رسانی به مخاطبان. به نظر

می‌رسد که این جهتگیری بیشتر به سود اعمال مدیریت گرایش دارد تا رهبری! به عبارت دیگر، در سازمان ترویج کشاورزی، بیشتر به درست انجام دادن کارها توجه می‌شود تا به انجام دادن کارهای درست! در نتیجه، ترویج کشاورزی در حال از دست دادن بخشی از سیمای بزرگ خویش است و از نقش رهبری و هدایت اجتماعی خود، عدول کرده است^(۳۵).

۵-۱- تورم مدیران

سازمان ترویج کشاورزی با تورم بیش از حد مدیران خود رو به رواست. این بدین معنی است که شمار کارکنان رده‌های بالای مدیریت و نظام‌های پشتیبانی کننده، بسیار فراتر از حد معمول است و کارکنان صفی - یعنی مروجانی که باید در روستاها حضور داشته باشند و مستقیماً با ارباب رجوع خود به طور مستمر در تماس باشند - تعدادانندی را تشکیل می‌دهند^(۳۶). این واقعیت - یعنی وجود ستادی قوی و صفی ضعیف - بیانگر نظام نامناسبی است که در عرضه خدمات ترویجی به زارعان و روستاییان به دلیل کمبود عامل اصلی انجام دهنده کار ترویجی - یعنی مروج - کارایی لازم را ندارد.

۲- گروه هدف

راهبرد ترویج کشاورزی، تشکیل گروهی از زارعان پیشرو است که ایده‌ها و فنون جدید به آنان عرضه شده است و آنان نیز ایده‌ها و فنون مورد نظر را در عمل مورد توجه قرار داده‌اند. عنصر اساسی این راهبرد این است که برخی از اعضای نظام اجتماعی، نوآوری را زودتر از دیگران می‌پذیرند. بنابراین، این اعضا را می‌توان بر مبنای درجه نوگرایی آنها طبقه بندی کرد. آنانی که زودتر می‌پذیرند، پیشرفته‌تر از کسانی هستند که دیرتر می‌پذیرند. زود پذیران، دارای مزارع بزرگ تر، سطح تحصیلات بالاتر و تماس بیشتر با افراد خارج از اعضای نظام اجتماعی، یعنی مروجان و رسانه‌های جمعی هستند. نوآوری، ابتدا مورد پذیرش زود پذیران قرار می‌گیرد. آنان

به دلیل موقعیت اجتماعی - اقتصادی بهتر، توان خطر پذیری بیشتری نیز دارند. در مرحله بعد، نوآوری به طرف پایین نفوذ می‌کند و به زارعی می‌رسد که نوگرایی کمتری دارند. نتیجه نهایی چنین سیاستی، تشکیل گروه برگزیده‌ای از کشاورزان است که تفکرات پیشرو دارند^(۳۷).

۳ - روش‌ها

در رایج ترین رهیافت ترویج کشاورزی در جهان، یعنی رهیافت کلی ترویج کشاورزی، تأکید بر ترغیب^(۳۸) ارباب رجوع در مورد پذیرش روش‌های تولید یا فناوری جدید است. روش‌های ترویجی مورد استفاده، بیشتر روش‌هایی هستند که بتوانند به هر نحو مخاطب را متقاعد نمایند که روش جدید پیشنهادی برای وی مناسب‌تر از روش‌های قدیمی است. بنابراین در روش‌های ترویجی یک طرفه - یعنی از طرف مروج به ارباب رجوع - محتوا و کیفیت ارتباط را نیز مروج انتخاب می‌کند^(۳۹).

ارتباطات ترویجی نیز ابزاری برای دستیابی به اهداف سازمان ترویج تعریف می‌گردند و چنین فرض می‌شود که تماس با رسانه‌های ترویج، با ایجاد سطوحی از تأثیرات بر مخاطب تأثیر می‌گذارد. بنابراین، تماس با رسانه‌ها به معنای درجاتی از تأثیرپذیری از آنها منظور می‌گردد. بنابراین، افرادی که با رسانه‌ها تماسی ندارند، از آنها هیچ تأثیری هم نمی‌پذیرند. الگوهای اولیه ارتباطات جمعی نیز، تأثیرات رسانه‌های جمعی را بر افراد به طور مستقیم، قدرتمند و یکسان در نظر می‌گرفتند. نظریه گلوله‌ای ارتباطات، نمونه‌ای از این طرز تفکر است^(۴۰).

باید توجه داشت که مهم ترین ابزار ترویج، ارتباطات است. در رهیافت‌های نوین توسعه، ترویج رابطی حمایتی و توسعه‌ای تعریف می‌شود^(۴۱). امروزه، ترویج کشاورزی از همان روش‌های ارتباطی یکطرفه‌ای استفاده می‌کند که از ابتدای شکل‌گیری این سازمان وجود داشته است؛ برای مثال، برگزاری کلاس، نمایش فیلم، مزارع نمایشی، پوستر و غیره. اگر چه تمامی روش‌های ترویجی در جای خود

اهمیت دارند؛ اما تکیه صرف بر تعداد محدودی از آنها و همچنین استفاده کلیشه‌ای از آنها، معضلی است که اثر بخشی کارهای ترویجی را کاهش می‌دهد ابزارهای نوین ارتباطی و ارتباطات بومی، فرصت‌های جدیدی را برای برقراری ارتباط با مخاطبان فراهم کرده است؛ اما نا‌آشنایی تحصیل‌کردگان دانشگاهی غیر بومی با زبان و گویش روستاییان، مانع ایجاد ارتباط دو سویه در نظام ترویج کشاورزی شده است^(۴۲).

۴- تمهیدات

تمهیدات یا محتوای ترویج کشاورزی، عمدتاً به صورت فناوری جدید خودنمایی می‌کند. تصور غالب بر این است که کشورهای در حال توسعه به پژوهش نیاز چندانی ندارند؛ زیرا دانش و فناوری موجود در غرب به راحتی قابل انتقال است. نکته قابل توجه این است که تمامی پژوهش‌های علمی و فناوری غرب با هدف صرفه‌جویی در کارگر و نه سرمایه، انجام شده است؛ در حالی که یکی از منابع غنی کشورهای در حال توسعه، مردم آنهاست. مشخص است که به کار گرفتن فناوری غربی در کشورهای در حال توسعه، چه پیامدهایی خواهد داشت. برای مثال، امیدهای اولیه در مورد انقلاب سبز و فناوری وابسته به آن که در پی عرضه گسترده بذره‌های اصلاح شده به وجود آمد، اکنون به یأس مبدل شده است. استفاده از فناوری غربی، وابستگی را شدیدتر کرده است^(۴۳).

۵- اهداف

هدف‌های ترویج کشاورزی با پیروی از نشرگرایی، اغلب به افزایش تولید، محدود شده است. این هدف، مدیران ترویج را به مصرف منابع در نقاطی وادار کرده است که انتظار بازده بیشتری می‌رود. علاوه بر این، در نقاطی که خدمات عرضه می‌شود، زارعان نوآور و زود پذیر، مورد توجه قرار می‌گیرند^(۴۴). به این صورت، ترویج

کشاورزی از ارائه خدمات به فقرا و کشاورزان خرده پا فاصله گرفته است و آنان مورد تبعیض واقع می‌شوند.

۶ - نگاهی طولانی به آینده

با توجه به وضعیت محیط پیرامونی سازمان ترویج کشاورزی و تغییراتی که در جنبه‌های مختلف آن رخ می‌دهد که مهم ترین آنها در بخش نگاهی وسیع به محیط اطراف، یادآوری گردید و همچنین با توجه به ویژگی‌های موجود محیط درونی سازمان‌های ترویج، می‌توان با بررسی دقیق این دو موضوع، اکنون سازمان ترویج را به آینده آن ارتباط داد و به پیش‌بینی رویکردهای آتی سازمان‌های ترویجی پرداخت. این رویکردها به صورت ذیل پیش‌بینی می‌شوند:

• پیش‌بینی نوع سازمان

ساختار فعلی سازمانی برای مواجه شدن با تحولات آینده ترویج کشاورزی پاسخگو نیست؛ لذا پیش‌بینی می‌شود ساختار سازمانی مبتنی بر مدیریت کلاسیک، جای خود را به مدیریت روابط انسانی انعطاف پذیر بدهد. همچنین پیش‌بینی می‌شود که استفاده از نظریات مدیریت اقتضایی، به تدریج جای خود را در مدیریت سازمان ترویج باز کند. در این صورت امکان ایجاد تغییرات اساسی در چرخه مدیریت پروژه - که به طور سنتی شامل تشخیص، طراحی و اجرا می‌گردد- فراهم شده و به دنبال آن، مشارکت واقعی روستاییان در برنامه‌های ترویج، تسهیل خواهد شد^(۴۵).

برای رویارویی با تحولات آینده، سازمان ترویج کشاورزی باید از تعداد کارکنان ستادی خود بکاهد و برای حضور هر چه بیشتر در عرصه روستاها، بر تعداد کارکنان میدانی و مروجان خط مقدم خود بیفزاید. بنابراین، پیش‌بینی می‌شود نسبت مروج به زارع، افزایش یابد و تعداد مروجان در مقایسه با سایر کارکنان نظام ترویج، افزایش پیدا کند. این امر اگر با فراهم کردن تسهیلات برای اقامت مروجان در

روستا توأم گردد از مشکلاتی که ریشه در نبود وسایل حمل و نقل برای سرکشی به روستاها دارد نیز خواهد کاست^(۴۶).

وارد شدن به دنیای به شدت متغیر آینده و به کارگیری سبک مدیریتی متناسب با آن در سازمان‌های ترویجی، نیازمند برخورداری سازمان‌های ترویج کشاورزی از کارکنان و مروجانی است که بتوانند ضمن آگاهی از مسائل پیچیده و متغیر دنیای آینده، با تحلیل آنها، بهترین راه حل‌ها را برای مسائل رو در روی کشاورزان، عرضه نمایند و به آنان کمک کنند تا بتوانند خود را با وضعیت متحول سازگار کنند. از این رو، روش‌های تربیت مروجان که تا کنون وجود داشته است مناسب با نیازهای ترویج کشاورزی در آینده نیست. بنابراین، سازمان‌های ترویج در تربیت مروجان باید قابلیت‌هایی را مد نظر داشته باشند که مهم ترین آنها عبارت‌اند از^(۴۷):

- دارا بودن دیدگاه بین رشته ای
 - توانا شدن در مهارت‌های ارتباطی، به ویژه روش‌های نوین ارتباطی
 - توانایی استفاده از رهیافت‌های مشارکتی
 - توانایی در خلق موقعیت‌های جدید
 - یادگیری چگونگی سازگاری با تغییرات جدید
- موفقیت ترویج کشاورزی در آینده منوط به داشتن مدیریتی اثر بخش است تا از هدایت و رهبری به عنوان مهم ترین ابزار مدیریت، در دستیابی به اهداف استفاده کند^(۴۸).

روند و پیش‌بینی آینده ترویج کشاورزی به احتمال زیاد بر پایه حل مسائل به صورت بین رشته‌ای و نگرش سیستمی استوار خواهد بود و این امر مستلزم آن است که سازمان‌های ترویجی با فراهم کردن تمهیدات لازم - چه به لحاظ مدیریتی و چه به لحاظ پرورش نیروهای ترویجی مورد نیاز - خود را برای داشتن مدیریتی سیستمی و حل مسائل بر مبنای آن آماده کنند. با وجود روند کاهنده بودجه سازمان‌های ترویجی، رقابت بین سازمان‌های ترویج دولتی و ترویج خصوصی در آینده کاملاً قابل انتظار است. بنابراین ترویج کشاورزی باید خود را برای چالش با

این واقعیت، مهیا سازد. پیش‌بینی می‌شود که ترویج کشاورزی علاوه بر اعتبارات و کمک‌های مالی دولتی و ملی در جستجوی منابع جدید نیازهای مالی خود نیز باشد.

• پیش‌بینی گروه هدف

در آینده، گروه هدف ترویج کشاورزی منحصر به کشاورزان پیشرو یا نوآوران نخواهد بود. نگرش‌های نوین - مبتنی بر اهمیت استفاده از رهیافت‌های مشارکتی، محدودیت‌های منابع مالی سازمان‌های ترویج کشاورزی دولتی و آرمان توسعه جامع و پایدار- این سازمان‌ها را به سمت تنوع بخشی به مخاطبان خود سوق خواهند داد تا بتوانند ضمن حرکت به سمت عدالت اجتماعی، توسعه پایدار را تحقق بخشند و به توانمند سازی مردم کمک نمایند.

• پیش‌بینی روش‌ها

روش‌های ترویج کشاورزی در آینده بر مبنای به کارگیری روش‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی مانند شبکه‌های رایانه ای، ماهواره و اینترنت و همچنین توسعه به کارگیری آنها در بین مخاطبان خواهد بود. از این رو، ترویج کشاورزی می‌بایست در نظام ارتباطی خود و همچنین در ابزار و روش‌های متناسب با آن، تغییرات لازم را به وجود آورد و کارکنان خود را در استفاده از روش‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی، آموزش دهد و سرمایه لازم را برای این کار فراهم نماید. البته باید توجه داشت که این روش‌های ارتباطی، عمدتاً برای اطلاع رسانی مناسب هستند، ولی جهت‌گیری ترویج در استفاده از روش‌های بومی برای ارتقای ارتباطات و افزایش یادگیری دو جانبه بین مروجان و مخاطبان نیز مورد توجه قرار خواهد گرفت.

• پیش‌بینی تمهیدات

پیش‌بینی می‌شود جنبشی در جهت ارزش دادن به مردم و وارد کردن مروجان و مردم برای مشارکت در فعالیت‌های مختلف کشاورزی، به وجود آید. به عبارت

دیگر، حرکت به سمت برنامه‌های ترویجی مردم محور، غالب شود. در این صورت، ترویج کشاورزی تمهیدات خود را بر اساس خواست و نیاز مخاطبان و با انجام تحقیقات مشارکتی فراهم خواهد کرد.

ترویج کشاورزی رسالتی مهم در پیش رو دارد؛ به این معنا که باید بتواند کشاورزان را برای ورود به بازار جهانی، آگاه و آماده سازد. برنامه‌ریزان ترویج کشاورزی باید این امر مهم را درک کنند و پیش‌بینی تمهیدات لازم را برای بازار و بازاریابی محصولات کشاورزی بنمایند. بنابراین، ترویج کشاورزی نیازمند تهیه اطلاعات و آگاهی‌های لازم در زمینه بازاریابی محصولات و روش‌های دسترسی مخاطبان به آنهاست. در این صورت، ترویج بازاریابی ملی و بین‌المللی از مهم‌ترین تمهیدات ترویج کشاورزی خواهد بود.

علم بیوتکنولوژی به سرعت در حال ورود به بخش‌های مختلف اجتماع، به ویژه بخش کشاورزی است. رشد آگاهی مخاطبان در زمینه چگونگی رفتار با پیامدهای این علم نوپا، وظیفه ترویج کشاورزی است. این وظیفه در آینده، بخش مهمی از فعالیت‌های ترویج کشاورزی را به خود اختصاص خواهد داد. بنابراین، پیش‌بینی می‌شود که در تحولات آینده، مبحث بیوتکنولوژی در آموزش‌های ترویج کشاورزی - هم برای کشاورزان و روستاییان و هم برای متخصصان کشاورزی و مروجان - جایگاه مهمی را به خود اختصاص دهد.

روند تحولات به گونه‌ای است که پیش‌بینی می‌شود بحران کمبود منابعی نظیر آب و چگونگی استفاده بهینه از آن، در دستور کار ترویج کشاورزی قرار گیرد و در رویکردهای آتی خود، چگونگی رفتار عقلانی با این منبع کمیاب را در اولویت‌های خود قرار دهد^(۴۹).

• پیش‌بینی اهداف

اهداف آتی ترویج کشاورزی صرفاً افزایش تولید و رشد اقتصادی نخواهد بود، بلکه تلاش‌ها به سمت رشد همراه با برابری به عنوان هدف توسعه و هدف ترویج

کشاورزی، سودهی خواهند گردید. از اهداف مهم دیگر ترویج کشاورزی، کشاورزی پایدار و حفاظت از محیط زیست و آگاهی دادن به مخاطبان در جهت استفاده بهینه از منابع تولید با هدف پایداری زیست محیطی خواهد بود.

ج- تحقق رویکردهای ترویج با کمک نظریه مدیریتی سازمان‌های فراگیر

با توجه به نوع و ماهیت رویکردهای پیش‌بینی شده ترویج کشاورزی که در بخش قبل، مورد بررسی قرار گرفت نظریه مدیریتی سازمان‌های فراگیر می‌تواند پاسخگوی مدیریت آتی ترویج کشاورزی برای تحقق رویکردهای پیش روی این سازمان باشد. طبق نظریه سازمان‌های فراگیر، افراد سازمان به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود برای تحصیل نتایجی هستند که در واقع، طالب آن هستند. هر زمان و هر جا که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابند، خواسته‌ها و تمایلات گروهی نیز محقق می‌شوند و بالاخره افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند تا برای تحقق آنچه پیش‌بینی می‌کنند، تلاش نمایند. اعتقاد بر این است که برای ایجاد سازمان‌های فراگیر، باید پنج فناوری نرم افزاری هم زمان وجود داشته باشند تا سازمانی فراگیر، شکل گیرد. وجود هر یک از آنها برای موفقیت دیگری از اهمیت بسیاری برخوردار است. این فناوری‌ها، سازمان را قادر می‌سازند تا به راستی یاد بگیرد و بتواند به صورت مستمر، ظرفیت خود را برای کسب عالی‌ترین تمایلات و آرزوها در آینده، گسترش دهد. این فناوری نرم افزاری پنج گانه عبارت‌اند از: ۱- تفکر سیستمی، ۲- توسعه تسلط یا قابلیت‌های شخصی، ۳- وجود الگوهای ذهنی، ۴- ایجاد تصویر آرمانی مشترک ۵- یادگیری تیمی^(۵۰). بر اساس نظریه مدیریتی سازمان فراگیر، برای مدیریت سازمان ترویج نیز وجود این پنج فناوری، ضروری است. رویکردهای آتی ترویج با کمک فناوری‌های نظریه مدیریتی سازمان‌های فراگیر قابل تحقق هستند. چگونگی تحقق این رویکردها در ادامه، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱- فناوری سیستمی

تفکر نظام‌مند به معنای داشتن نگاهی همه جانبه و یا برخورداری از تفکر بین رشته‌ای در بررسی قضایا و مسائل است. طبق این فناوری، وقایع در یک چارچوب با یکدیگر در ارتباط‌اند و معمولاً به صورت پنهان بر یکدیگر اثر می‌گذارند. این فناوری می‌تواند به درک روابط میان اجزاء و علت به وجود آمدن پدیده‌ها، کمک نماید. درک صحیح هر نظام، از جمله سازمان ترویج نیز از طریق نگرشی نظام‌مند امکان پذیر است. چگونگی تحقق رویکردهای آتی ترویج کشاورزی با کمک این فناوری، در جدول ۱ دیده می‌شود.

جدول ۱- تحقق رویکردهای آتی ترویج با کمک فناوری سیستمی در نظریه مدیریتی سازمان‌های فراگیر

فناوری سیستمی	رویکردها
بر اساس روابط انسانی، انگیزش و رفتار کارکنان، برقراری روابط دو سویه، استفاده از شبکه روابط غیر رسمی، کاهش کارکنان ستادی و افزودن کارکنان صفی، تعریف مجدد معیارهای ارزشیابی کارکنان و قابلیت‌ها و توانایی‌های لازمه مروجان برای اثر بخشی سازمان، تغییر در برنامه تربیت و آموزش مروجان در جهت اثر بخشی سازمان، تغییر جهت مدیران از اعمال روحیه فرماندهی به رهبری و بازنگری مجدد سازمان ترویج با هدف در آمد زایی و تعریف منابع جدید مالی	۱- ساختار سازمانی
تنوع بخشی به مخاطبان با توجه خاص به جمعیت غیر کشاورز روستایی و کشاورزان خرده پا	۲- گروه هدف
کاربرد بیشتر روش‌های ارتباطی و اطلاعاتی نوین همراه با کاربرد روش‌های بومی ارتباطات	۳- روش‌ها
تهیه برنامه‌های مردم محور و عرضه تمهیدات بر اساس خواست و نیاز مخاطبان با استفاده از تحقیقات مشارکتی، گنجاندن تمهیدات رفتار مناسب با منابع کمیاب و قابلیت‌های لازم برای رقابت کشاورزان در بازار جهانی	۴- تمهیدات
توجه هر چه بیشتر به برابری و عدالت اجتماعی همراه با رشد اقتصادی، تعیین سیاست‌های مبتنی بر کشاورزی پایدار و حفظ محیط زیست و توانمند سازی مخاطبان ترویج	۵- اهداف

منبع: یافته‌های پژوهش

۲- فناوری توسعه تسلط و قابلیت‌های شخصی

نیروی فعال هر سازمان، انسان‌ها هستند و شرط لازم برای فراگیری سازمان، توان آموختن اعضای آن است. توانایی‌های شخصی، عنوانی است که برای قاعده رشد و فراگیری شخصی، انتخاب شده است. افرادی که از توانایی‌های شخصی بالایی برخوردارند، دائماً در حال گسترش قابلیت‌های خویش برای رسیدن به اهداف سازمانی هستند. آنان فرا گرفته‌اند که چگونه با جریان تغییر، همسو شوند و آن را به درستی درک کنند. این گونه افراد، هرگز از حرکت باز نمی‌ایستند و هیچ مقصدی آنان را به طور کامل ارضاء نمی‌کند. به منظور ایجاد سازمانی فراگیر باید به توانایی‌های فردی، اهمیت داد و با آموزش‌های ضمن خدمت در سازمان در جهت تقویت و توسعه آنها تلاش نمود. چگونگی تحقق رویکردهای آتی ترویج کشاورزی با کمک فناوری نرم افزاری توسعه تسلط و قابلیت‌های شخصی، در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲- تحقق رویکردهای آتی ترویج با کمک فناوری توسعه تسلط و قابلیت‌های شخصی در نظریه مدیریتی سازمان‌های فراگیر

رویکرد	فناوری توسعه تسلط و قابلیت‌های شخصی
۱- ساختار سازمانی	ایجاد نگرش خلاق به زندگی و پذیرش واقعیات و قبول آنها به عنوان دوست نه دشمن در کارکنان، فراگیری چگونگی شناخت و کسب توانایی همسو شدن کارکنان با تغییرات، آگاه شدن از انتظاراتی که در مورد کارکنان وجود دارد و عمل به آنها در زمان حاضر و آماده شدن برای مواجهه با آینده، استفاده از انگیزه پیشرفت در کارکنان در جهت دستیابی به اهداف سازمان، تلاش برای بهبود روابط انسانی بین کارکنان و محیط انسانی سازمان، ایجاد عشق و علاقه به خدمت و داشتن کشش خلاق در کارکنان، وجود شرایط و قابلیت‌های لازم در مروجان برای حضور در روستاها، ایجاد قابلیت‌های رهبری و پرورش استعداد رهبری در مدیران و قابلیت کشف منابع جدید مالی و چگونگی حفظ موجودیت سازمان در رقابت با بخش خصوصی
۲- گروه هدف	شناخت گروه‌های مختلف هدف و تشخیص مسائل و مشکلات آنان، تعیین بهترین تمهیدات لازم برای هر گروه و چگونگی برقراری ارتباط مؤثر و دو سویه با آنان، استفاده از روش‌های تعاملی مناسب و گفتگوی سازنده با گروه‌های هدف برای جلب اعتماد و ایجاد شرایط لازم برای تحقق مشارکت واقعی آنان
۳- روش‌ها	ارتقای توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان در به کارگیری روش‌های ارتباطی نوین و بومی
۴- تمهیدات	توانایی شناخت و اولویت بندی نیازهای آموزشی مخاطبان و شناسایی منابع اطلاعاتی مرتبط با آنان، توانایی به کارگیری اصول تحقیقات مشارکتی، توانایی کسب قابلیت‌های لازم هنگام کار با منابع تولیدی کمیاب و فراگیری موارد تخصصی مرتبط با آنها در مخاطبان، توانایی کسب قابلیت‌های لازم برای عرضه خدمات مشورتی در بازاریابی بین‌المللی - توانایی کسب قابلیت‌های لازم برای عرضه خدمات مشورتی در مورد علوم جدید مانند بیوتکنولوژی در کارکنان
۵- اهداف	درک مفاهیم برابری، عدالت و کشاورزی پایدار و شناسایی مهارت‌ها و قابلیت‌های شخصی مورد نیاز در جهت تقویت و پرورش آنها در بین کارکنان و مخاطبان.

منبع: یافته‌های پژوهش

۳- فناوری یادگیری تیمی

آگاهی گروهی، در مقایسه با آگاهی تک تک افرادی که در گروه هستند، اهمیت بیشتری دارد. همسویی افراد گروه باعث می‌شود که آنان، به منزله یک کل، عمل نمایند. بنابراین، یادگیری گروهی، فرآیندی است که طی آن، ظرفیت اعضای گروه، توسعه می‌یابد و به گونه‌ای همسو می‌گردند که نتایج حاصل از آن، همان چیزی است که همه اعضا واقعاً طالب آن بوده‌اند. زمانی که گروه‌ها در حال یادگیری‌اند، نه تنها نتایج فوق العاده‌ای به بار می‌آورند بلکه تک تک اعضا نیز به گونه‌ای رشد می‌کنند که به هیچ صورت دیگری ممکن نیست. یادگیری تیمی با گفتگو آغاز می‌شود. برای این کار اعضای تیم‌ها باید پیش فرض‌ها را کنار بگذارند و وارد مرحله گفتگو شوند. این تلاش باید به صورتی باشد که تمامی نیروها را در یک جهت به حرکت در آورد و از اتلاف انرژی - به علت پراکنده کاری و ناهمسویی- جلوگیری کند. چگونگی تحقق رویکردهای آتی ترویج کشاورزی با کمک فناوری یادگیری تیمی، در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳- تحقق رویکردهای آتی ترویج با کمک فناوری یادگیری تیمی در نظریه مدیریتی سازمانهای فراگیر

فناوری یادگیری تیمی	رویکردها
همکاری واحدها و رده‌های سازمانی در قالب یک گروه کاری، گفتگوی گروهی در زمینه مدیریت روابط انسانی در سازمان، عرضه دیدگاه‌ها در مورد کاستن تعداد کارکنان ستادی و افزایش کارکنان صفی، روشن کردن چگونگی تشویق مروجان در مورد سازگاری با وضعیت متحول و تعیین قابلیت‌های لازم برای مواجهه با آنها، دسته بندی قابلیت‌های فوق وواگذاری آنها به یک گروه متشکل از کارشناسان و افراد علاقه مند برای بررسی بیشتر و تهیه برنامه اجرایی، تصویب نهایی رویکردهای ترویج کشاورزی در گروه تلفیق برای اجرا، شناسایی منابع مختلف تأمین اعتبارات مورد نیاز سازمان ترویج و تعیین یک گروه برای کار بر روی منابع احتمالی کسب درآمد	۱- ساختار سازمانی
تنوع بخشی مخاطبان از طریق شناسایی ویژگی‌ها (نیازها، مسائل، توانمندی ها، قابلیت‌ها و آرزوها) و همچنین شناسایی سطوح و روش‌های مشارکت مورد نیاز هر یک از گروه‌ها	۲- گروه هدف
تشکیل گروه کاری برای تعیین چگونگی کاربرد بیشتر روش‌های ارتباطی نوین و بومی	۳- روش‌ها
تشکیل گروه کاری برای تجزیه و تحلیل تحقیقات مشارکتی، بازاریابی بین‌المللی، به کارگیری بیوتکنولوژی در تولید محصولات کشاورزی و دامی و رفتار مناسب با منابع کمیاب مانند آب، به منظور دستیابی به تمهیدات منطقی و کارساز	۴- تمهیدات
تشکیل گروه‌های کاری به منظور اعمال تغییرات لازم در اجزای مختلف سازمان (مانند سیاست‌ها و راهبرد اهداف، ساختار تشکیلاتی، منابع انسانی، منابع فیزیکی و ابزار و امکانات و شبکه ارتباطات) برای توجه بیشتر به برابری و عدالت، همراه با توجه بیشتر به کشاورزی پایدار و حفظ محیط زیست	۵- اهداف

منبع: یافته‌های پژوهش

۴- فناوری الگوهای ذهنی

الگوهای ذهنی، انگاشته‌های بسیار عمیق و یا حتی تصاویر و اشکالی هستند که بر فهم فرد از دنیا و نحوه عمل وی در مقابل آن، اثر می‌گذارند. بر اساس مدل‌های ذهنی، تصمیم می‌گیریم که چه کارهایی را می‌توان انجام داد و چه کارهایی را

نمی‌توان انجام داد. چه بسا کارهای خوب و مهمی که به دلیل اینکه با مدل‌های ذهنی فرد در تضاد هستند، هرگز به مرحله اجرا در نمی‌آیند. بنابراین، مدل‌های ذهنی به عنوان منشأ تفکر، می‌توانند مشکل‌زا باشند. برای جلوگیری از گرفتار شدن در دام مدل‌های ذهنی نامناسب، باید ذهن خود را باز گذارد تا بتواند کلیه اطلاعات را بدون سوگیری دریافت کند؛ حالتی که فرد بتواند افکار خود را به راحتی بیان کند و آن را در عرصه مواجهه با سایر افکار نیز قرار دهد. چگونگی تحقق رویکردهای آتی ترویج کشاورزی با کمک فناوری الگوهای ذهنی، در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴- تحقق رویکردهای آتی ترویج با کمک فناوری الگوهای ذهنی در

نظریه مدیریتی سازمان‌های فراگیر

فناوری الگوهای ذهنی	رویکردها
تشویق دخالت کارکنان در اداره سازمان با در نظر گرفتن عوامل برون سازمانی همسو با اهداف سازمان، افزودن کارکنان صغی ترویج در روستاها، به کارگیری مروج بومی ساکن در روستا، تجدید نظر در مورد نقش سنتی مروج مبنی بر انتقال فناوری و ارتباط یک سویه (مروج - کشاورز) به نفع یادگیری دو سویه، آگاه سازی از ضرورت تغییر در روش‌های نگرستن و تفکر، فراهم آوردن زمینه تمرین و اجرای عملی الگوهای رهبری سازمان برای مدیران، تعریف منابع جدید برای تأمین نیازمندی‌های مالی سازمان ترویج	۱- ساختار سازمانی
آگاه سازی کارکنان از ضرورت ایجاد تحول فکری در الگوهای ذهنی خود به منظور تنوع بخشی به مخاطبان ترویج	۲- گروه هدف
تشویق استفاده از تحقیقات مشارکتی با کمک کشاورز، تغییر در مفاهیمی مانند مخاطب، رقابت، کیفیت محصولات، بازار پسندی و نحوه بازاریابی محصولات کشاورزی، آگاه سازی کارکنان به منظور پذیرش روش‌های نوین تولید محصولات کشاورزی و دامی و تشویق نگرش‌های سازگار با حفظ محیط زیست برای تغییر رفتار با منابع کمیاب مانند آب	۳- تمهیدات
تشویق نگرش‌های رفتار سازگار با حفظ محیط زیست، عملیات کشاورزی پایدار، عدالت و برابری در کارکنان، تشویق نگرش‌های سازگار با رویکرد توانمند سازی و غنی سازی مخاطبان، باور توان مخاطبان در شناخت مسائل و مشکلات خویش، سازماندهی امور و به کارگیری منابع محلی و سازماندهی مخاطبان در قالب تشکلهای محلی	۴- اهداف

منبع: یافته‌های پژوهش

۵- فناوری آرمان مشترک

آرمان مشترک، کلید موفقیت تمامی سازمان‌هایی بوده است که توانسته‌اند به اهداف غایی خود دست یابند. آرمان مشترک باعث می‌شود تا کلیه افراد یک سازمان، خود را برای دستیابی به آن، متعهد بدانند و توان خود را به کار گیرند و در همین جهت، کمبودهای خود را با یادگیری، مرتفع نمایند. ایجاد آرمان مشترک با شفاف کردن تصویر آینده - یعنی تصویری که درگیر شدن و مسئولیت گروهی را می‌پروراند - امکان پذیر است. چگونگی تحقق رویکردهای آتی ترویج کشاورزی با کمک فناوری آرمان مشترک، در جدول ۵ دیده می‌شود.

جدول ۵- تحقق رویکردهای آتی ترویج با کمک فناوری آرمان مشترک در نظریه مدیریتی سازمان‌های فراگیر

فناوری آرمان مشترک	رویکردها
آرمان مشترک سازمان ترویج باید "رشد توأم با برابری و در جهت پایداری و حفظ محیط زیست" باشد. علت این انتخاب آن است که رویکردهای آتی سازمان ترویج در قرن ۲۱ نشان می‌دهند که تحولات و ضرورت‌هایی که باعث شکل‌گیری این رویکردها شده‌اند همگی به تغییر در انگاره‌هایی وابسته‌اند که نوع و چگونگی توسعه رادرا آینده مشخص می‌سازند. آینده‌نگری با توجه به روند تحولات آتی، انگاره‌هایی را که در حال شکل‌گیری هستند، نشان می‌دهد، این انگاره هابر رشد اقتصادی همراه با پایداری زیست محیطی دلالت دارند و با رعایت عدالت در توزیع ثروت و منافع حاصل از توسعه و محو فقر، امکان پذیر خواهند شد.	ساختار سازمانی، گروه هدف، روش‌ها، تمهیدات، اهداف

منبع: یافته‌های پژوهش

نتیجه‌گیری

چالش‌ها و تحولات سریع در جهان امروز، وضعیتی را به وجود آورده که آینده‌نگری، جزء لاینفک برنامه‌ریزی مطلوب است. با آینده‌نگری است که می‌توان سازمان ترویج کشاورزی را برای پاسخگویی به نیازهای حال و انتظارات آینده، آماده کرد و همچنین نحوه عمل در زمان حال را یافت. بدین منظور، سازمان ترویج

کشاورزی نیز باید به گونه‌ای مدیریت شود تا برای رویارویی با چالش‌ها، توانمند باشد. اما شواهد نشان می‌دهند که سبک مدیریت غالب در سازمان‌های ترویج، یعنی سبک مدیریت دیوانسالارانه، آینده را همانند گذشته می‌بیند که به دنبال ثبات سازمان و گریزان از تغییر است. درحالی که وضعیت متحول امروز، سبک‌های مدیریت متحولی را می‌طلبد که در آن، علاوه بر توجه به محیط درون سازمان، به محیط پیرامون سازمان نیز توجه می‌شود و ضمن نگاه به آینده، رویکردهای بالقوه سازمان ترویج را از نظر دور نمی‌دارد. علاوه بر این، سبک‌های مدیریت گزیداری بایستی بتوانند به طور خلاق و متناسب با تغییرات در محیط، اجزاء و فرآیندهای درون سازمان را برای دستیابی به آینده‌ای مطمئن، شکل دهند. نظریه مدیریت سازمان‌های فراگیر، گزینه‌ای مناسب برای مدیریت سازمان‌های ترویجی است و می‌تواند با ایجاد جو مدیریتی نقادانه، ضمن پیدا کردن کانون تغییرات، جو سازمانی را به جو یادگیری جمعی تبدیل سازد. با توجه به موارد بحث شده در زمینه پیش‌بینی رویکردهای آتی ترویج کشاورزی و ماهیت آنها و همچنین شرایط لازم برای تحقق آنها، می‌توان گفت که نظریه مدیریتی سازمان‌های فراگیر با داشتن اجزای نرم افزاری مانند تفکر و نگرش سیستمی، توسعه تسلط و قابلیت‌های شخصی کارکنان ترویج و تغییر الگوهای ذهنی آنان، توجه داشتن به واقعیات موجود در محیط درون و برون سازمان، در نظر گرفتن واقعیت‌ها، ایجاد آرمان مشترک و انتخاب اهداف والا برای کلیه کارکنان سازمان ترویج کشاورزی و در نهایت، تشویق حرکت‌های گروهی در جهت یادگیری جمعی به منظور همسو و هم جهت کردن فعالیت‌ها، رویکردهای آتی ترویج را، بهتر مدیریت می‌کند. از این رو، می‌توان اظهار داشت که نظام ترویج کشاورزی قادر خواهد بود با به کارگیری پنج فناوری نرم افزاری نظریه سازمان‌های فراگیر، به ایجاد تغییرات لازم در پنج جزء اصلی، یعنی سازمان، گروه هدف، روش‌ها، تمهیدات و اهداف پردازد و خود را برای پاسخگویی به شرایط و تحولات پیش رو در قرن ۲۱ به خوبی مهیا سازد.

یادداشت ها

1. Etling, 1989
2. futuring
 - ۳- شاه ولی، ۱۳۸۰
 - ۴- شاه ولی، مصاحبه شفاهی
 - ۵- شاه ولی، ۱۳۸۰
 - ۶- سلمان زاده، ۱۳۷۱
7. Lea and Chaudhri, 1983; Thompson, 1995
 - ۸- الغنمی، ۱۳۷۲
9. Lea and Chaudhri, 1983
 - ۱۰- الغنمی، ۱۳۷۲
 - ۱۱- عماد خراسانی، ۱۳۷۱
 - ۱۲- قریشی زاده، ۱۳۷۶
 - ۱۳- شاه ولی و یوسفی نژاد، ۱۳۷۹
 - ۱۴- موسوی متقی، ۱۳۷۶
 - ۱۵- کلاه مال همدانی، ۱۳۸۰
16. disciplinary
17. inter disciplinary
18. para disciplinary
 - ۱۹- شاه ولی و آزادی، ۱۳۷۷
20. Birkhaeuser et al ., 1991
21. Kuylenstierna , Bjorklund and Najlis, 1997
22. Roling, 1982
23. organization
24. target group
25. methods
26. offering
27. objectives
 - ۲۸- اقتداری، ۱۳۶۹

29. Roling, 1982

۳۰- بافورد و بدیان، ۱۳۷۵

۳۱- کرمی و فنایی، ۱۳۷۳

32. Lindley and Gonzalez, 1983

۳۳- عابدی سروستانی، ۱۳۸۰

34. Patton, 1993

۳۵- همان

۳۶- بافورد و بدیان، ۱۳۷۵

۳۷- راجرز و شومیکر، ۱۳۶۹

38. persuasion

۳۹- آکسین، ۱۳۷۰

40. Melkote, 1988

41. ibid.

۴۲- عمادی و امیری اردکانی، ۱۳۸۳

۴۳- کرمی و فنایی، ۱۳۷۳

44. Roling, 1982

45. Hoare and Crouch, 1988

۴۶- شهبازی، ۱۳۷۲

۴۷- شاه ولی و یوسفی نژاد، ۱۳۷۹

۴۸- بافورد و بدیان، ۱۳۷۵

۴۹- فروزانی، ۱۳۸۲

۵۰- سنگه، ۱۳۷۵

منابع

- آکسین، جورج اچ. (۱۳۷۰)، *راهنمای رهیافت‌های گوناگون ترویج*. ترجمه علیرضا کاشانی و جواد میر، تهران: وزارت جهاد سازندگی، مرکز تحقیقات و بررسی مسائل روستایی.
- اقتداری، علیمحمد (۱۳۶۹)، *سازمان و مدیریت؛ سیستم و رفتار سازمانی*. تهران: مولوی.
- الغنی، ام. آر. (۱۳۷۲)، «بحران فقر روستایی؛ آیا مشارکت می‌تواند آن را از میان بردارد؟» ترجمه ناصر اوکتایی، *فصلنامه روستا و توسعه*. ش ۵.

- بافورد، جیمز. آ. و بدیان، آرتور جی. (۱۳۷۵)، *مدیریت در ترویج*. ترجمه محمد چیدری، تهران: وزارت جهاد سازندگی، معاونت ترویج و مشارکت مردمی.
- راجرز، اورت ام. و شومیکر، اف. فلویید (۱۳۶۹)، *رسانش نوآوری ها*. ترجمه عزت الله کرمی و ابوطالب فنایی، شیراز: مرکز نشر دانشگاه شیراز.
- سلمان زاده، سیروس (۱۳۷۱)، «کشاورزی پایدار رهیافتی در توسعه کشاورزی کشور و رسالتی برای ترویج ایران». در: *مجموعه مقالات ششمین سمینار علمی ترویج کشاورزی کشور*. تهران: سازمان ترویج کشاورزی.
- سنگه، پیتیر (۱۳۷۵)، *پنجمین فرمان*. ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- شاه ولی، منصور (۱۳۸۰)، *آشنا سازی مدیران دانشگاهها با شاخصها و ارزشهای بهره‌وری*. گزارش طرح پژوهشی شماره ۵۴۸، تهران: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دفتر بهره‌وری و تحول اداری، معاونت طرح و توسعه.
- شاه ولی، منصور (۱۳۸۳)، *مصاحبه شفاهی*.
- شاه ولی، منصور و آزادی، حسین، (۱۳۷۷)، «تبیین پژوهش‌های ترویجی بر اساس رویکرد فرا رشته‌ای». *فصلنامه اقتصاد کشاورزی و توسعه*. س ۶، ش ۲۴.
- شاه ولی، منصور و یوسفی نژاد، مجید (۱۳۷۹)، *رویکردهای ترویج، آموزش و تحقیقات در قرن ۲۱*. تهران: انتشارات مؤسسه توسعه روستایی.
- شهبازی، اسماعیل (۱۳۷۲)، *توسعه و ترویج روستایی*. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- عابدی سروستانی، احمد (۱۳۸۰)، «مخاطبان ترویج؛ برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران». *مجله علمی جهاد*. ش ۲۴۴ و ۲۴۵.
- عماد خراسانی، نسرین دخت (۱۳۷۱)، «اطلاعات در خدمت ترویج کشاورزی». در: *مجموعه مقالات ششمین سمینار علمی ترویج کشاورزی کشور*. تهران: سازمان ترویج کشاورزی.
- عمادی، محمد حسین و امیری اردکانی، محمد (۱۳۸۳)، «تلفیق دانش بومی و دانش رسمی؛ ضرورت دستیابی به توسعه پایدار کشاورزی». در: *دانش بومی و توسعه پایدار؛ چاره‌ها و چالش‌ها*. گرد آورندگان و مؤلفان: محمد حسین عمادی و اسفندیار عباسی، تهران: نشر سروستان.
- فروزانی، معصومه (۱۳۸۲)، *مطالعه نگرش روستاییان نسبت به رفتار با آب و مصرف آن در مناطق سروستان و کامفیروز استان فارس*. پایان نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد، شیراز: دانشگاه شیراز، دانشکده کشاورزی.

- قریشی زاده، ش. (۱۳۷۶)، «نقش ارتباطات در توسعه روستایی». *فصلنامه رسانه*. س ۸، ش ۳. کرمی، عزت الله و فنایی، ابوطالب (۱۳۷۳)، *بررسی نظریه پردازی‌ها در ترویج*. جلد دوم، تهران: وزارت جهاد سازندگی، معاونت ترویج و مشارکت مردمی.
- کلاه مال همدانی، احمد (۱۳۸۰)، «عوامل مؤثر بر توسعه فناوری اطلاع رسانی در ایران». در: *مجموعه مقالات اولین همایش نقش اطلاع رسانی در توسعه فرهنگی*. تهران: خانه کتاب.
- موسوی متقی، س. ج. (۱۳۷۶)، «قرآن در عصر ارتباطات». *درایت*. س اول، ش ۱.
- Birkhaeuser, D; Evenson, R.E. and Feder,G. (1991), "The economic impact of agricultural extension: A review". *Economic Development and Cultural Change*. Vol. 39,pp. 607 – 650.
- Etling,A. W. (1989), "Discovering the future". *Journal of Extension* . Vol. 27,No. 3.
- Hoare, P. W. C. and Crouch, B. R. (1988), "Required changes to the project management cycle to facilitate participatory development". *Agricultural Administration & Extension*.Vol. 30,pp.3-14.
- Kuylensstierna, J. L.; Bjorklund, G. and Najlis, p. (1997) , "Future sustainable water use: Challenges and constraints". *Journal of Soil and Water Conservation*. Vol. 52, pp. 151- 156.
- Lea, D.A. and Chaudhri, D. P. (1983), "The nature, problems and approaches to rural development". In D. A. Lea and D. P. Chaudhri (eds.). *Rural Development and The State*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 1-25.
- Lindley, W. I. and Gonzalez, I. M. (1983), "Building curricula for extension agents". In FAO, UNESCO and ILO (eds.). *Training for Agriculture and Rural Development*. Rome: FAO.
- Melkote, S. R. (1988), *Communication for Development in the Third World, Theory and Practice*. London:Sage.
- Patton, M. Q. (1993), "World trends and challenges in extension". In Jenny Nunn (ed.). *Australia Pacific Extension Conference*. Australia: Dove Rural Media Pty Ltd., PP. 644-54.

- Roling, N. (1982), *Extension Science*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thompson, J. (1995), "Participatory approach in government bureaucracies: Facilitating the process of institutional change". *World Development*. Vol 23, pp. 1521 – 1554.