



ارزیابی رضایت کشاورزان از عملکرد شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی در شهرستان ساری

خدیجه میرزایی خورشیدی^۱، محمدشریف شریف‌زاده^۲

چکیده

گسترش شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای در بخش کشاورزی یکی از راهکارهای بهینه در جهت توسعه‌ی کشاورزی ایران است. در این راستا، دولت ایجاد شرکت‌های تحت عنوان خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی را در دستور کار خود قرار داد. با توجه به اهمیت استمرار فعالیت شرکت‌ها و همچنین میزان رضایت کشاورزان از عملکرد شرکت‌ها، تحقیق حاضر با هدف ارزیابی رضایت کشاورزان از عملکرد شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی در شهرستان ساری انجام شده است. این تحقیق از نظر روش‌شناسی کیفی و از نوع اقدام‌پژوهی می‌باشد که در شرکت خزرشیل شمال انجام شد. منبع گردآوری داده‌ها مرور مطالعات، مشاهدات، جلسات گروه و مصاحبه‌های متعدد بود که فرآیند اقدام‌پژوهی توصیف شرکت، تعیین نشانگرهای ارائه خدمات و بیان محدودیت‌ها، ارائه راهکارها، ملزومات اجرایی و نحوه ارزیابی پیامد راهکارها بود. نتایج بدست آمده از تحقیق نشان داد، میزان رضایت کشاورزان از وضعیت عملکرد شرکت به ترتیب در ۵ مولفه «فعالیت‌های اجرایی-اداری»، «مهارت‌های ارتباطی»، «خدمات فنی-مهندسی»، «خدمات آموزشی-ترویجی» و «خدمات بازاریابی» تبیین گردید.

کلید واژه‌ها: خدمات مشاوره کشاورزی، رضایت از خدمات، شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی، اقدام پژوهی.

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد بخش ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه گرگان

^۲ استاد بخش ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه گرگان



مقدمه

بخش کشاورزی در تحکیم پایه‌های اقتصادی کشورهای در حال توسعه و در حال گذار نقش اساسی ایفا می‌کند (حیدری ساربان، ۱۳۹۲) و در این زمینه، عهده‌دار تامین امنیت و سلامت غذایی به عنوان هدف ملی می‌باشد (محبوبی، ۱۳۹۰). این در حالی است که این بخش همواره با چالش‌های بسیاری روبرو بوده است (احمدپور داریانی و همکاران، ۱۳۹۰) مانند افزایش جمعیت و فشار فزاینده برای تولید غذای کافی، عدم دسترسی کشاورزان به دانش و فناوری‌های نوین، کارایی پایین سازمان‌ها و نهادهای دولتی و ... (رضایی، ۱۳۹۳). و در این میان خدمات ترویج کشاورزی به عنوان یکی از محورها و ابزارهای اصلی توسعه بخش کشاورزی که تاکنون عمدتاً از طریق بخش دولتی به انجام رسیده است، طی سه دهه پیشین به دلیل مسایل متعددی همچون تحت پوشش قرار ندادن شمار زیادی از روستاییان، غیرمشارکتی بودن و دخالت ندادن کشاورزان در برنامه‌ها، عدم انجام مطلوب کارکردهای محوله، نامناسب بودن ساختار داخلی سازمان‌های ترویجی، فقدان اثربخشی هزینه‌ها و کارایی در واحد زمان و سایر موارد مورد انتقاد جدی قرار گرفته است (رضایی و همکاران، ۱۳۹۳) و این امر باعث عدم کارایی ترویج شده و ضرورت بازنگری در ترویج دولتی را دو چندان نموده است (زرافشانی و همکاران، ب ۱۳۹۰). در این زمینه، به منظور مقابله با مسائل اشاره شده و حرکت در راستای دستیابی به توسعه و بهبود مستمر در این بخش نیاز است تا با تمهیدات و تدابیر سیاسی و حمایتی مناسب، در راستای گسترش بخش کشاورزی گام بردارد (احمدپور داریانی و همکاران، ۱۳۹۰) و برای غلبه بر این مشکلات و رفع ناکارآمدی‌ها و ضعف‌های ذاتی سیستم‌های ترویج دولتی، در سال‌های اخیر رویکردها و راهکارهای خاصی از جمله اصلاحات ساختاری، سیستم‌های ترویج قراردادی و تمرکززدایی و کاهش تصدی‌گری دولت معرفی شده است (Anderson, 2007). در این راستا رپورا معتقد است بازسازی ساختاری، تعدیل تمرکززدایی و خصوصی‌سازی ترویج کشاورزی از جمله راهبردهای متحول‌کننده‌ای است که دولت می‌تواند جهت ارتقاء کارکرد ترویج به کار برد (بهتاش و همکاران، ۱۳۸۵). خصوصی‌سازی در ترویج کشاورزی ایران عملاً از سال ۱۳۸۱ و با بخشنامه طرح مشاوران مزرعه عملیاتی گردید. هدف این طرح جذب شدن متخصصان از سوی تولیدکنندگان و بهره‌برداران، و گسترش آموزش و ترویج با استفاده از خدمات فنی بخش خصوصی و تعاونی‌ها، به منظور افزایش محصولات راهبردی بود که پس از ابلاغ از همان سال اجرایی شد. در ادامه روند تکاملی این طرح، سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی، دانش‌آموختگان فعال در طرح مشاورین مزرعه را در قالب شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی سازماندهی کرد تا فعالیت آنها شکل حقوقی به خود بگیرد و آنان بتوانند در قالب شرکت‌های یاد شده با آزادی عمل بیشتری به فعالیت در تمامی زمینه‌های کشاورزی بپردازند (رحیمی و همکاران، الف ۱۳۹۱). چپیتا خدمات مشاوره کشاورزی را به عنوان فعالیت‌هایی که منجر به ارائه دانش جدید به کشاورزان می‌شود تعریف می‌کند (کاظمی میانرودی، ۱۳۹۲). ماموریت خدمات مشاوره‌ای کشاورزی، افزایش دسترسی کشاورزان به اطلاعات، دانش و فناوری از طریق یک نظام ترویجی کارآمد، موثر، پایدار و غیرمتمرکز و زمینه‌سازی در سیاست دولت به منظور افزایش دخالت بخش خصوصی می‌باشد (برارزاده، ۱۳۹۳). در این زمینه، شرکت خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی ساختاری است که دارای یک نظام حقوقی مستقل بوده و در قالب غیردولتی نسبت به ارائه خدمات فنی و مشاوره‌ای بخش کشاورزی اقدام می‌نماید (وزارت جهاد کشاورزی، ۱۳۸۶). این شرکت‌ها می‌توانند کارکردهای متنوعی را در زمینه خدمات گیاهپزشکی، خدمات مکانیزاسیون، تأمین و توزیع نهاده‌های کشاورزی، خدمات بازرگانی، خدمات مالی و بیمه‌ای، خدمات مشارکتی و حقوقی، ایجاد مراکز فروش، خدمات مشاوره‌ای، آموزشی و ترویجی و ... برای کشاورزان در جامعه روستایی داشته باشند (وزارت جهاد کشاورزی، ۱۳۸۶).

آگاهی از برداشتها و نگرش‌های مشتریان در مورد عملکرد هر شرکت تا حد زیادی به تصمیم‌گیری بهتر در شرکت مورد نظر کمک می‌کند، به گونه‌ای که شرکت‌ها از خواسته‌ها یا انتظارات مشتریان خود آگاهی می‌یابند (آذری و همکاران، ۱۳۸۸). بنابراین برآوردن نیازها و خواسته‌های مشتریان و ایجاد رضایتمندی در ایشان، ضمن وفادار ماندن آنها، نه تنها افزایش منابع مالی و بقای شرکت را به دنبال دارد بلکه در میدان رقابت سهم بیشتری از بازار را برای شرکت فراهم می‌کند (مهری، ۱۳۹۰). آذری و همکاران (۱۳۸۸) میزان رضایتمندی از فعالیت‌های شرکت‌های تعاونی مرزنشینان در استان خراسان رضوی متوسط به بالا ارزیابی نمودند. زرافشانی و همکاران (الف، ۱۳۹۰)، انتظارات کشاورزان از اعضای شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی به ترتیب در پنج مقوله انتظارات رفتاری، آموزشی، فنی، مربوط به طرح و دسترسی به منابع تحقق یافته است. در واقع کشاورزان به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مانند برخورد خوب، ایجاد ارتباط دوستانه و داشتن روابط



صمیمی اهمیت بیشتری می‌دهند. این یافته حاکی از آن است که این شرکت‌ها از جانب کشاورزان به عنوان مخاطبان اصلی، تا حدودی مورد پذیرش قرار گرفته‌اند. احمدوند و همکاران (۱۳۹۱) عملکرد شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی در شهرستان بروجن را در حد متوسطی ارزیابی نمودند. عوامل تعیین‌کننده در پیش‌بینی عملکرد شرکت‌ها، شرایط اجتماعی حاکم بر شرکت، حمایت‌های دولت و اعتماد اعضا به یکدیگر شناسایی شدند. بخشی جهرمی و همکاران (۱۳۹۱) در بررسی لیاقت‌های ترویجی کارشناسان کشاورزی شرکت‌های مشاوره‌ای، در بین "لیاقت‌های فنی" مبحث توسعه پایدار و دانش بومی؛ از بین "لیاقت‌های حرفه‌ای" مهارت نیازسنجی؛ از بین "مهارت‌های انسانی-شخصیتی" گویه‌های مسئولیت-پذیری، اعتماد به نفس و مدیریت؛ و از گروه "لیاقت‌های ادراکی" مهارت در پاسخگویی فوری، اطلاع از وضعیت کشاورزی محل و نظارت مستمر بر فعالیت‌ها به عنوان مهمترین لیاقت‌های مورد نیاز تشخیص داده شده‌اند.

رحیمی و همکاران (الف، ۱۳۹۱) در ارزیابی عملکرد شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی در استان‌های کرمانشاه و زنجان، شرکت‌های فعال در این استان‌ها در زمینه فعالیت‌های آموزشی-ترویجی عملکرد بهتری داشته‌اند ولی عملکرد میدانی و فنی‌شان چندان مناسب نبوده است. رحیمی و همکاران (ب، ۱۳۹۱) با بررسی میزان تاثیر شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای در توسعه روستایی استان‌های کرمانشاه و زنجان از دیدگاه مسئولین مراکز خدمات، نتایج تاثیر را در سطح مثبت ارزیابی نمودند و عوامل موثر را توسعه کشاورزی، توسعه فعالیت‌های آموزشی-ترویجی، توسعه روش‌های کشاورزی پایدار و تعامل با مراکز علمی تبیین نمودند. رحیمی و همکاران (ج، ۱۳۹۱) در سنجش نیازهای حرفه‌ای شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی استان کرمانشاه از دیدگاه مسئولین و مدیران عامل به ۶ دسته تقسیم‌بندی شدند: عوامل مدیریتی، زیربنایی، آموزشی، تعاملی، اقتصادی و ارتباطی. رضایی و همکاران (۱۳۹۱) عوامل تاثیرگذار بر موفقیت شرکت‌های تعاونی تولید روستایی هفتاد قله در شهرستان اراک را ۶ عامل محیطی، ساختاری، فردی-حرفه‌ای، روانشناختی، مدیریتی و فیزیکی-جغرافیایی تبیین نمودند. ملکی و همکاران (۱۳۹۱) در نتایج به دست آمده از تحلیل وضعیت تعاونی‌های کشاورزی استان کرمانشاه با بهره‌برداری از روش فراتحلیل، بهره‌مندی اعضا و مدیران تعاونی از دوره‌های آموزشی، شناخت و اعتقاد اعضا به اصول و فرهنگ تعاونی، سازماندهی مناسب اعضا از جمله عامل‌های موثر بر موفقیت تعاونی‌ها در بررسی‌های کمی و نارسایی‌ها مربوط به اعتبارات بانکی، نبود پشتیبان دولتی، کمبود نقدینگی مهم‌ترین عامل‌های موثر بر ناکارآمدی تعاونی‌ها در بررسی‌های کیفی می‌باشد.

حیدری ساریان (۱۳۹۲) عوامل موثر بر رضایت کشاورزان در خصوص اشتغال در بخش کشاورزی را مناسب بودن درآمد کشاورزان، سهولت دسترسی به نهاده‌ها، میزان استفاده از منابع اطلاعاتی، دسترسی به خدمات و اقدامات ترویجی تبیین نمودند. رضایی و همکاران (۱۳۹۲) عوامل تاثیرگذار بر رضایت کشاورزان از شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی در شهرستان زنجان را در سه متغیر نگرش به شرکت‌ها، میزان آشنایی با شرکت‌ها و سطح تحصیلات بررسی کردند و میزان رضایت کشاورزان در سطح متوسط ارزیابی گردید. رضایی و همکاران (۱۳۹۳) عوامل ایجاد رضایت روستاییان از شرکت‌های خدماتی در شهرستان زنجان در قالب پنج عامل خدمات فنی-مهندسی، خدمات آموزشی-ترویجی، فعالیت‌های اجرایی-اداری، مهارت‌های ارتباطی و خدمات بازاریابی یافتند. شویکلو و همکاران (۱۳۹۴) با استفاده از تحلیل عاملی مشکلات شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای را در قالب چهار عامل عبارتند از: خدمات حمایتی و مالی، سازمانی، آموزشی و فرهنگی که در مجموع ۶۵/۴۱ درصد از کل واریانس تبیین کردند. یافته‌های تحقیق نشان داد از دیدگاه مدیران عامل، درآمد ناکافی، نهادینه نشدن بخش خصوصی در بخش‌های مختلف، نبودن ثبات و امنیت شغلی به ترتیب مهم‌ترین مشکلات شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای بودند.

Rivera et al (2000) نتایج تحلیل رضایت کشاورزان از ترویج کشاورزی قراردادی در سطح متوسط بود. و همچنین عوامل موثر بر بهبود رضایت کشاورزان را کاهش هزینه خدمات و گسترش ارائه خدمات به‌ویژه خدمات فنی-مهندسی (نحوه مصرف صحیح کودها و سموم، تشخیص آفات و بیماری‌ها و ...) بیان کردند. Cooper et al (2001) در بررسی انتظارات کشاورزان از مروجان، داشتن تجربه کاری، آموزشی و مهارت‌های ارتباطی، استفاده از اعتبار خود در مواقع ضروری و توانایی ترغیب کشاورزان به عنوان مهم‌ترین انتظارات کشاورزان از مروجان می‌باشد. Anderson et al (2004) اظهار می‌دارند تعداد کم کارشناسان و تمایل نداشتن کشاورزان در پرداخت هزینه از مهم‌ترین مشکلات نظام ترویج مشاوره‌ای خصوصی می‌باشد.



در ایران، در مسیر اجرایی شدن سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی و با توجه به سیاست‌های دولت مبنی بر واگذاری وظایف تصدی‌گری دولت به بخش‌های غیردولتی و همچنین نظر به گستردگی و تنوع فعالیت‌ها و کثرت نسبت بهره‌برداران کشاورزی به کارشناسان سیستم دولتی، تشکل‌های مختلف جدید در بخش کشاورزی، نظیر شرکت‌های تعاونی تولید کشاورزی، شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی، کلینیک‌ها یا آزمایشگاه‌های گیاهپزشکی و سایر تشکل‌های موجود تأسیس گردیده است (محمودی‌سرای، ۱۳۹۲). شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی، شکل تکامل‌یافته خدمات ترویجی و در برگیرنده سازمان‌هایی است که از طریق ارائه دانش و اطلاعات لازم و بهبود مهارت‌ها و انتقال فناوری‌های مناسب زمینه‌های پوشش و حمایت از کشاورزان و در نتیجه بهبود وضعیت معیشت و رفاه آن‌ها را فراهم می‌سازند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۲). اولین شرکت آموزشی-ترویجی در استان همدان بنام سبزاندیشان حکمتانه در سال ۱۳۸۰ به ثبت رسید و با برعهده گرفتن برگزاری کارگاه‌های آموزشی، فعالیت خود را بصورت آزمایشی در شهرستان کبودرآهنگ آغاز کرد. بلافاصله پس از کسب نتایج رضایت‌بخش توسط این شرکت، هشت شرکت دیگر در سطح استان همدان راه‌اندازی شدند (برازاده، ۱۳۹۳). بدین ترتیب شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی در سال ۱۳۸۱ به صورت آزمایشی در برخی از استان‌های پیشرو مانند کرمانشاه و زنجان آغاز به کار کردند و از سال ۱۳۸۶ فعالیت رسمی این شرکت‌ها در سراسر کشور آغاز شد (رحیمی و همکاران، الف ۱۳۹۱). علی‌رغم فعالیت‌های شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی در عمل با موانع و چالش‌های جدی همچون عدم اطمینان کشاورزان به توانمندی‌ها و خدمات ارائه شده توسط شرکت‌ها، رقابت بخش‌های دولتی به جای حمایت از شرکت‌ها، استقبال اندک و عدم پذیرش شرکت‌ها از سوی روستاییان و غیره مواجه شده‌اند. آنچه مسلم است بخش مهمی از این موانع و چالش‌ها به کشاورزان و میزان رضایت آنها از عملکرد و کیفیت خدمات ارائه شده مربوط می‌شوند که می‌توانند به طور مستقیم استمرار فعالیت شرکت‌ها را تحت تاثیر قرار دهند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۳). به هر حال، به نظر می‌رسد که بررسی و واکاوی دقیق رضایت کشاورزان از فعالیت شرکت‌ها و شناخت وضعیت موجود می‌تواند در برنامه‌ریزی و اعمال مدیریت بهتر جهت فعالیت پایدار شرکت‌ها نقش مهمی را داشته باشد. اینجانب به عنوان محقق یکی از کارشناسان و سهامداران شرکت مورد مطالعه می‌باشم که دغدغه‌ام جلب رضایت کشاورزان، ضمن وفاداری به آنها، و افزایش توان مالی و پایداری شرکت می‌باشد. در نتیجه این تحقیق با هدف ارزیابی رضایت کشاورزان از شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی انجام گرفت.

در راستای دستیابی به هدف کلی، هدف‌های اختصاصی زیر در نظر گرفته شد:

الف. تعیین رضایت کشاورزان از شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی

ب. تعیین نشانگرهای رضایتمندی کشاورزان و محدودیت‌های مربوط به آن

ج. ارائه راهکارها برای ارتقاء رضایتمندی کشاورزان.

روش شناسی

برای انجام دادن این تحقیق از رویکرد پژوهش کیفی و روش اقدام‌پژوهی استفاده شد. اقدام‌پژوهی متمرکز بر اقدامی کاربردی است و هدف آن بهبود عملکرد است (مقدم، ۱۳۹۳). اقدام‌پژوهی، بوسیله روش‌ها و راهکارهای پژوهش، به مطالعه‌ی تاریخچه، فرهنگ، فعالیت‌ها، و زندگی عاطفی افراد می‌پردازد و در کنار استفاده از راهبردهای جمع‌آوری سنتی، هدف‌های دیگری را هم دنبال می‌کند. زبان و محتوای این رویکرد، آسان است و با دیگر رویکردها، به‌ویژه با روش‌های پیچیده آماری فرق دارد و افراد حرفه‌ای و مردم عامی می‌توانند آن را درک کنند (سفیری، ۱۳۸۶). هدف اقدام‌پژوهی بررسی موضوعاتی است که افراد در محیط کار خود با آنها درگیر هستند و می‌خواهند از طریق پژوهش، آن را حل کرده و یا کاهش دهند. اقدام‌پژوهی تلاش می‌کند تا وضعیت نامطلوب و یا نامعین موجود را به وضعیت مطلوب و معین تغییر دهد (ابوالمعالی، ۱۳۹۰) و خلأ و فاصله میان تحقیق و عمل را در پژوهش‌های مرسوم به حداقل رساند (رستمی و همکاران، ۱۳۹۳). با توجه به اشتغال در شرکت و آشنایی با مسایل و مشکلات شرکت ضروری است برای حفظ و بقای شرکت به جلب رضایت کشاورزان پرداخته شود.



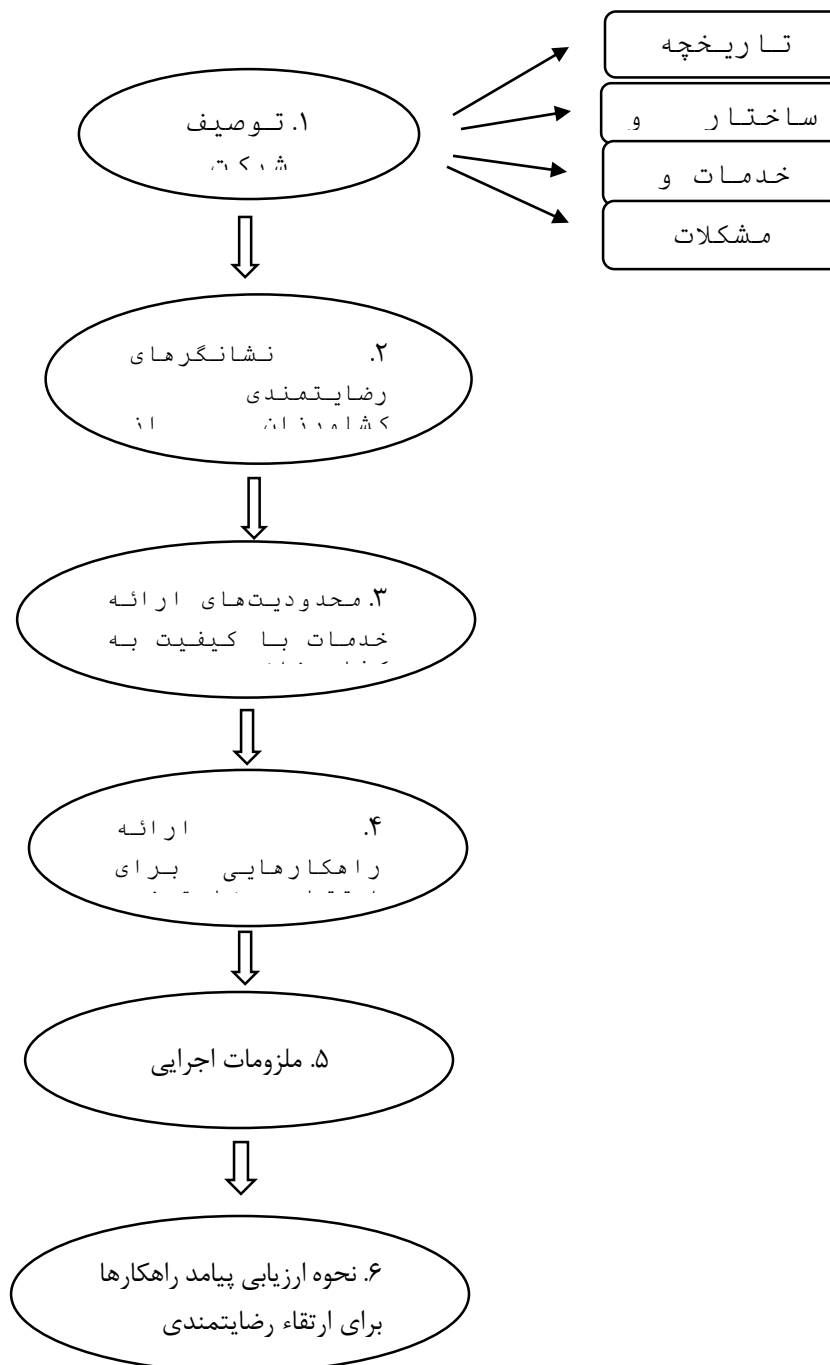
بنابراین ایجاب نمود تحقیق حاضر با استفاده از روش اقدام پژوهی صورت گیرد که می‌تواند به صورت کاربردی، به پیشرفت و بهبود کار شرکت کمک کند و وضعیت نامطلوب کنونی را به وضعیت مطلوب تغییر دهد.

مهم‌ترین منبع گردآوری داده‌ها شامل مرور مطالعات، اسناد، مدارک و مستندات، مشاهدات و مصاحبه‌های متعدد از کشاورزان و کارشناسان مدیریت جهاد کشاورزی، مرکز جهاد کشاورزی، موسسات و شرکت‌های در تعامل با این شرکت، کارشناسان شرکت و اساتید محترم دانشگاه گرگان بود.

در جمع‌آوری اطلاعات ابتدا جهت تبیین مبانی تئوری و پیشینه تحقیق با استفاده از شیوه کتابخانه‌ای مبادرت گردید. پس از مطالعه مقدماتی، برای مطالعه عملکرد شرکت روش مطالعه اسنادی به کار می‌رود که بدین منظور، اطلاعات و آمار مورد نیاز از آمار و ارقام ثبتی استخراج می‌شود و سپس برای ارزیابی رضایت کشاورزان از شرکت، با مصاحبه‌های متعدد و جلسات بحث با اساتید دانشگاه، کارشناسان مدیریت شهرستان و مرکز خدمات و شرکت با استفاده از روش اقدام پژوهی ابتدا مشکلات شرکت و راهکارهای آن ارائه گردید و همچنین نشانگرهای ارائه خدمات با کیفیت تبیین شد، در گام بعد با مصاحبه از کشاورزانی که حداقل دوبار از خدمات شرکت استفاده نمودند، میزان رضایت آنها ارزیابی گردید و بعد از شناسایی محدودیت‌های ارائه خدمات با کیفیت، راهکارها و ملزومات اجرایی مشخص شد و در پایان نحوه ارزیابی راهکارهای ارائه شده تعیین گردید. نتایج تحقیق می‌تواند به افراد دیگری که با وضعیت یا موقعیت مشابهی روبه‌رو هستند، کمک کند. بنابراین می‌تواند به مدیران شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای در حل بحران و مسائل درون‌سازمانی کمک نماید.



فرایند اقدام پژوهی با در نظر گرفتن شرایط و هدف تحقیق در قالب مراحل زیر بسط و توسعه یافته است: (شکل ۱)





یافته‌ها و بحث

۱. توصیف شرکت

الف. تاریخچه:

در شهرستان ساری ۱۱ شرکت خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی فعالیت می‌کنند. در این تحقیق ارزیابی رضایت کشاورزان از عملکرد شرکت خزرشیل شمال مورد مطالعه قرار گرفت. در سال‌های اخیر این شرکت با فعالیت روزافزون موجب افزایش خدمات‌رسانی به کشاورزان گردید. آگاهی از نگرش‌های کشاورزان در مورد عملکرد این شرکت تا حد زیادی به تصمیم‌گیری بهتر در شرکت مورد نظر کمک می‌کند. شرکت خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی خزرشیل شمال در سال ۱۳۸۳ تاسیس گردید. براساس واگذاری پهنه فعالیت، این شرکت با ۲۵ روستا و ۵۸۶۴ هکتار زمین زراعی و باغی، تعداد ۳۶۲۳ نفر بهره‌بردار را تحت پوشش قرار می‌دهد. این شرکت شامل واحد اداری، فروشگاه سموم کشاورزی، انبار توزیع کود شیمیایی می‌باشد.

ب. ساختار و تشکیلات:

ساختار شرکت در قالب سهامی خاص با مسئولیت محدود می‌باشد. در اساسنامه شرکت، موضوع فعالیت در راستای کارهای خدمات، مشاوره‌ای رشته‌های محیط زیست، شیلات، دامپروری، کشاورزی و رشته‌های مرتبط با آن می‌باشد. این شرکت متشکل از دو نفر سهامدار (اعضاء هیئت مدیره) و چندین کارشناس در رشته‌های مختلف به عنوان عضو عادی می‌باشد.

ج. خدمات و منابع:

خدمات شرکت: صدور شناسنامه باغی، مساحی و تهیه نقشه utm، فروشنده سموم و کودهای تقویتی کشاورزی و ابزارآلات مربوط به کشاورزی، تهیه و توزیع نهاده‌های (کود، بذر) کشاورزی، خدمات بازاریابی محصولات کشاورزی، خدمات بیمه‌ای، نظارت بر پروژه‌های واگذار شده جهاد کشاورزی که شامل پروژه شبکه مراقبت و پیش‌آگاهی، پروژه مدیریت مزارع گندم و طرح بیولوژیک مبارزه با کرم ساقه‌خوار برنج می‌باشد، ارائه مشاوره به کشاورزان در زمینه‌های مختلف، تشکیل کلاس‌های آموزشی و ارائه خدمات ترویجی.

منابع تأمین درآمد شرکت: درآمد حاصل از ارائه خدمات به بهره‌برداران شامل: تهیه و توزیع نهاده‌های کشاورزی، عقد قرارداد با تولیدکنندگان جهت ارائه مشاوره فنی و آموزشی، عقد قرارداد با صندوق بیمه محصولات کشاورزی، تخصیص اعتبار از اجرای پروژه‌های قابل واگذاری وزارت جهاد کشاورزی و همچنین درآمد حاصل از صدور دفترچه باغی می‌باشد.

د. مسائل و مشکلات شرکت:

اثر بخشی و موفقیت شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای کشاورزی در گرو شناسایی مستمر مشکلات پیش‌رو و تلاش در راستای رفع آنهاست. از این رو، تیم تحقیق مسائل شرکت را با بررسی و مصاحبه از کارشناسان شرکت تعیین نموده و سپس در راستای رفع آن از جنبه‌های درونی یا بیرونی، راهکارهایی پیشنهاد گردید. مشکلات شرکت و ارائه راهکارهایی برای حل آن در جدول ۱ آورده شده است:



جدول ۱. مسائل شرکت

مسائل	منبع رفع	راهکار
- نداشتن سرمایه کافی و امکانات	- درونی	- افزایش درآمد با ایجاد کارهای جدید توسط اعضای شرکتها - افزایش رضایت کشاورزان - افزایش توان مالی شرکت با گرفتن اعتبار بانکی
- عدم واگذاری کار به بخش خصوصی بخش‌های دولتی	- بیرونی	- اعتماد به بخش خصوصی و افزایش واگذاری امور از سوی
- عدم آشنایی کشاورزان با خدمات شرکت و مشاوره‌های	- درونی	- افزایش سطح اطلاعات کشاورزان در خصوص شرکت خدمات
ساختار تشکیلاتی و مدیریتی شرکت	- بیرونی	- افزایش میزان ارتباط اعضای شرکت با کشاورزان - برگزاری جلسات معرفی شرکت از سوی اعضای شرکت با
هماهنگی و حضور بخش دولتی		- فرهنگ‌سازی از سوی دولت و آشنایی کشاورزان با شرکت‌های
خدمات مشاوره‌ای		از طریق تهیه و پخش برنامه‌ها و مستندهای تلویزیونی
- عدم پرداخت هزینه خدمات مشاوره‌ای	- درونی	- با ایجاد انگیزه و جلب رضایت کشاورزان
از سوی کشاورزان	- بیرونی	- انعقاد قرارداد با کشاورزان - حمایت بخش دولتی به جای رقابت در ارائه خدمات
- کسورات بالا در زمینه بیمه و مالیات	- بیرونی	- آشنایی با خدمات شرکت‌ها و میزان درآمد آنها - ایجاد بند و تعریفی از شرکت‌ها برای مالیات
- درصد پایین کارمزد توزیع نهاده‌های یارانه‌ای	- بیرونی	- حمایت دولت در افزایش کارمزدها - از بین بردن یا کاهش برخی شرایط در زمینه توزیع و بستن
قراردادها		
- عدم حمایت‌های مالی دولت	- بیرونی	- افزایش حمایت‌های مالی - اعطای تسهیلات ارزان قیمت به شرکت‌ها - کاهش تعهدات بازپرداخت تسهیلات

۲. نشانگرهای رضایتمندی کشاورزان از کیفیت خدمات

در این مطالعه، شاخص‌های مناسب ارزیابی رضایت کشاورزان از عملکرد شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی، با استفاده از مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های متعدد از کارشناسان صاحب‌نظر و کشاورزان و جلسات بحث با گروه تیم تحقیق تعیین گردید. میزان رضایت کشاورزان در ۵ مولفه «خدمات فنی-مهندسی»، «خدمات آموزشی-ترویجی»، «فعالیت‌های اجرایی-اداری»، «مهارت‌های ارتباطی»، «خدمات بازاریابی» بررسی گردید. مجموعه شاخص‌های مرتبط با رضایت کشاورزان از شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی، در جدول ۲ ارائه شده است.



جدول ۲. نشانگرهای رضایتمندی کشاورزان

مولفه‌ها	نشانگرها	نحوه ارزیابی
خدمات فنی- مهندسی مشاهده، گزارش ماهانه شرکت	- ارائه توصیه‌های فنی در زمینه‌های مختلف همچون مصرف سموم و علف‌کش‌ها، تشخیص آفات و بیماری‌ها، کمبودهای تغذیه‌ای گیاهان و غیره	- مصاحبه و
شرکت به مرکز خدمات	- احداث و احیاء باغ - مساحی عرصه‌ها و صدور شناسنامه باغی	- مستندات شرکت - گزارش ماهانه
کشاورز، مستندات شرکت	- خدمات آزمایشگاهی شامل آزمایش‌های خاک و آب، اصلاح و تهیه نهال و بذور، آفات و بیماری‌های گیاهی (کلینیک گیاهپزشکی)	- مصاحبه با
خدمات آموزشی- ترویجی کشاورز، گزارش آموزشگران	- تأمین خدمات ماشینی (فروش و اجاره ماشین‌آلات به کشاورزان) - سطح مهارت و دانش فنی آموزشگران	- مشاهده - مصاحبه با
کشاورز	- کیفیت برگزاری کلاس‌های آموزشی-ترویجی و فنی و حرفه‌ای	- مصاحبه با
کلاس	- محتوای ارائه شده در کلاس‌های آموزشی-ترویجی و فنی و حرفه‌ای	- گزارش‌های
کلاس و مصاحبه	- امکانات محل برگزاری کلاس‌های آموزشی-ترویجی	- گزارش‌های
کلاس و مصاحبه با کشاورز	- زمان مناسب برگزاری کلاس‌های آموزشی-ترویجی	- گزارش‌های
فعالیت‌های اجرایی-اداری دفتر فروش، مصاحبه	- توزیع نهاده‌های کشاورزی و دامپروری (تهیه و تأمین بذر، کود، سم و غیره) - مناسب بودن مکان دفتر از نظر راحت بودن دسترسی	- مشاهده، بررسی - مصاحبه با
کشاورز	- نظم و حضور در دفتر کار	- بررسی دفتر حضور
و غیاب، مصاحبه با کشاورز	- ساعات باز و بسته بودن دفتر (مناسب با راحتی کشاورز)	
مهارت‌های ارتباطی مصاحبه با کشاورز	- نحوه برخورد و تعامل با کشاورزان	- مشاهده و
کشاورز و کارشناسان جهاد	- توانایی برقراری رابطه دوستانه با کشاورزان و روستاییان - توانایی درک شرایط، مسائل و مشکلات	- مصاحبه با
خدمات بازاریابی مصاحبه	- کمک به روستاییان برای بازاریابی و فروش محصولات کشاورزی - ایجاد مرکزی برای فروش محصولات کشاورزی	- مستندات و



براساس یافته‌های تیم تحقیق، شرکت خزرشیل شمال در زمینه خدمات فنی-مهندسی به عنوان یکی از مهم‌ترین اهداف اولیه تشکیل و راه‌اندازی شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی عملکرد قابل قبولی داشته و توانسته‌اند با ارائه توصیه‌های فنی در زمینه‌های مختلف رضایت کشاورزان تحت پوشش خود را جلب نمایند و کشاورزان بر این باور بودند که توصیه‌های فنی ارائه شده مفید و کاربردی هستند و امکان افزایش تولید و در نتیجه افزایش درآمد کشاورزان نیز وجود دارد. این شرکت با جلسات انفرادی یا گروهی، و ارسال پیامک ترویجی به کشاورزان اطلاعات لازم را ارائه می‌دهد. با این حال کشاورزان انتظار دارند که کارشناسان از لحاظ فنی تجربه لازم را کسب نمایند و بروز باشند و بموقع به آنها انتقال دهند. در زمینه احداث و احیاء باغ و همچنین مساحی عرصه‌ها و صدور شناسنامه باغی نیز رضایت داشته‌اند. این شرکت به درخواست کشاورزان نمونه خاک و آب گرفته و نمونه را به خاکشناسی برده یا کشاورز بعد از گرفتن نمونه توسط کارشناس یا ارائه توصیه در مورد گرفتن صحیح نمونه، آزمون خاک را به خاکشناسی می‌برند. کشاورزان را برای تهیه نهال به مراکز فروش قابل اعتماد معرفی می‌نمایند ولی کشاورزان انتظار دارند بدلیل سهولت دسترسی خدمات، شرکت نهال تولید نموده و عرضه کنند. این شرکت کلینیک گیاهپزشکی نداشته و همچنین خدمات تأمین ماشین‌آلات کشاورزی نمی‌دهند.

کشاورزان از خدمات آموزشی-ترویجی شرکت رضایت نداشتند و انتظار بیشتری را در تشکیل کلاس‌های آموزشی طبق نیاز و ضرورت در زمینه‌های مختلف داشته‌اند. اکثر فعالیت‌های آموزشی-ترویجی شرکت با هماهنگی بخش دولتی (سازمان جهاد کشاورزی) برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود و حق الزحمه‌شان را بخش دولتی می‌پردازد.

فعالیت‌های اجرایی-اداری بخش تفکیک‌ناپذیری از فعالیت‌ها و وظایف شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای به شمار می‌روند. در این زمینه، کشاورزان بیشترین رضایت را داشته‌اند. تحقیق نشان می‌دهد که شرکت در تأمین و توزیع نهاده‌های کشاورزی، ساعت باز و بسته بودن و نظم در دفتر کار و همچنین مناسب بودن مکان دفتر کار اهمیت می‌دهند.

کشاورزان از مهارت‌های ارتباطی که به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارشناسان شرکت مربوط می‌شود بیشترین رضایت را داشته‌اند و اذعان دارند که ترجیح می‌دهند کارشناسان شرکت رفتار مناسب و ارتباط صمیمانه‌ای با آنها داشته باشند و شرایط و مسائل کشاورزان را درک نمایند.

شرکت در ارائه خدمات بازاریابی به کشاورزان برای فروش محصولات توانسته کمک نماید، ولی مرکزی برای فروش محصولات ایجاد نگردید و کمترین میزان رضایت کشاورزان را به خود اختصاص داده است.

۳. محدودیت‌های ارائه خدمات با کیفیت به کشاورزان

کشاورزان از کارشناسان شرکت در زمینه ارائه توصیه‌های فنی انتظارات بیشتری داشتند که می‌توان با توجه به اصل تفاوت‌های فردی در دادن اطلاعات و ارائه خدمات با توجه به شرایط زندگی فردی، اقتصادی، اجتماعی کشاورزان دانست. در زمینه احداث نهالستان، تشکیل کلینیک گیاهپزشکی و خدمات تأمین ماشین‌آلات کشاورزی بستگی به عوامل اقتصادی و انسانی دارد. یکی از محوری‌ترین کارکردها و وظایف شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی ارائه خدمات آموزشی-ترویجی در ارتباط با مسائل مختلف حوزه کشاورزی است، کشاورزان از عملکرد شرکت رضایت مطلوبی نداشتند. بدیهی است که زمان برگزاری کلاس‌های آموزشی، محتوای ارائه شده در کلاس‌های



آموزشی و توانایی آموزشگران در انتقال مطالب به کشاورزان موجب عدم نارضایتی کشاورزان گردید. علی‌رغم آن که در برنامه عملیاتی تشکیل شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی، ارائه خدمات بازاریابی، بازررسانی، فروش و حتی ایجاد مراکز فروش پیش‌بینی شده بود، ولی به دلیل پیچیدگی و تخصصی بودن خدمات بازاریابی، به نظر می‌رسد که در عمل شرکت مورد مطالعه کمتر به این موضوع پرداخته و خدمات بسیار محدودی را به کشاورزان ارائه داده‌اند.

جدول ۳. محدودیت‌های ارائه خدمات با کیفیت

محدودیت‌ها (نقاط ضعف)	علت
۱. ارائه توصیه‌های فنی به کشاورزان در زمینه‌های مختلف همچون اطلاعات مصرف سموم و علف‌کش‌ها، تشخیص آفات و بیماری‌ها، کمبودهای تغذیه‌ای گیاهان و غیره	- عدم توجه به اصل تفاوت‌های فردی در دادن
۲. احداث نهالستان	- تحت تاثیر عوامل اقتصادی و انسانی
۳. تشکیل بخش کلینیک گیاهپزشکی	- تحت تاثیر عوامل اقتصادی و انسانی
۴. راه‌اندازی بخش خدمات تامین ماشین‌آلات کشاورزی	- تحت تاثیر عوامل اقتصادی و انسانی
۵. ارائه خدمات آموزشی-ترویجی سوی کشاورزان	- عدم پرداخت هزینه تشکیل کلاس آموزشی از زمان مناسب برگزاری کلاس‌ها - محتوای کلاس‌های آموزشی با توجه به نیاز کشاورزان
کشاورزان	- عدم توانایی آموزشگران در انتقال مطالب به کشاورزان
کشاورزان	۶. ارائه خدمات بازاریابی و بازررسانی
	- تخصصی بودن خدمات بازاریابی

۴. ارائه راهکارهایی برای ارتقاء رضایتمندی کشاورزان از کیفیت خدمات مطلوب

با توجه به محدودیت ارائه توصیه‌های فنی در زمینه‌های مختلف پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای کارشناسان، دانش و مهارت ایشان را نه تنها در زمینه مختلف افزایش دهند؛ بلکه ارائه توصیه‌های فنی با توجه به اصل تفاوت‌های فردی صورت گیرد و همچنین کارشناسان باید تمایل بیشتری برای برقراری ارتباط با کارشناسان تحقیقات و همکاری با ایشان داشته باشند.

در زمینه‌های احداث نهالستان، کلینیک گیاهپزشکی و راه‌اندازی بخش خدمات تامین ماشین‌آلات کشاورزی با توجه به وابسته بودن عوامل اقتصادی، حمایت و تامین هزینه‌ها و در نظر گرفتن تسهیلات ارزان برای شرکت از طرف دولت پیشنهاد می‌گردد.

با توجه به اینکه کشاورزان تاکنون از خدمات ترویج دولتی به صورت رایگان استفاده می‌کردند و پرداخت هرگونه هزینه خدمات مشاوره‌ای کشاورزی برای آن‌ها مشکل است، بنابراین پیشنهاد می‌شود در بین کشاورزان فرهنگ‌سازی شود. همچنین کلاس‌های آموزشی باید در اوقات بیکاری کشاورزان تشکیل گردد تا آنها تمایل بیشتری برای حضور در کلاس داشته باشند. محتوای آموزشی باید بتواند با طیفی وسیع از



کشاورزان دارای تفاوت‌های فردی ارتباط مفهومی برقرار نماید و همچنین متناسب با نیاز کشاورزان باشد. با توجه به محدودیت عدم توانایی آموزشگران در انتقال مطالب به کشاورزان، پیشنهاد می‌شود به منظور ارتقاء کیفیت دوره‌های آموزشی-ترویجی و در نتیجه بهبود سطح رضایت روستاییان، یکسری دوره‌ها یا کارگاه‌های آموزشی جهت آشنا نمودن اعضای شرکت با روش‌های مختلف تدریس برگزار گردد تا اعضای شرکت دانش و اطلاعات لازم را به منظور اجرای اثربخش‌تر دوره‌های آموزشی و انتقال بهتر مطالب به کشاورزان کسب نمایند.

با توجه به اهمیت خدمات بازاریابی و نقش مهمی که این خدمات می‌توانند با حذف واسطه‌ها و دلالت در افزایش سطح درآمد کشاورزان داشته باشند، پیشنهاد می‌شود اعضای شرکت به اصول خدمات بازاریابی آشنا گردند.

جدول ۴. راهکارهای ارتقاء رضایتمندی کشاورزان

محدودیت‌ها (نقاط ضعف شرکت)	راهکار	مدت زمان اجرا
۱. ارائه توصیه‌های فنی به کشاورزان در زمینه‌های مختلف همچون مصرف سموم و علف‌کش‌ها، تشخیص آفات و	- ارائه توصیه فنی با توجه به شرایط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی افراد - تعامل بیشتر با تحقیقات	مدت کوتاهی
بیماری‌ها، کمبودهای تغذیه‌ای گیاهان و غیره	- شرکت مستمر کارشناسان در دوره‌های آموزشی با توجه به نیاز آموزشی به منظور توانمندسازی کارشناسان برای ارائه بهتر و موثرتر	خدمات فنی
۲. احداث نهالستان	- احداث نهالستان با دریافت تسهیلات ارزان قیمت از دولت	بلند مدت
۳. تشکیل بخش کلینیک گیاهپزشکی	- گرفتن مجوز کلینیک گیاهپزشکی و تامین هزینه‌های تشکیل کلینیک	میان مدت
۴. راه‌اندازی بخش خدمات تامین ماشین‌آلات کشاورزی	- فراهم نمودن شرایط اقتصادی برای ایجاد بنگاه ماشین‌آلات و در نظر گرفتن	بلند مدت
۵. ارائه خدمات آموزشی-ترویجی:	تسهیلات ارزان از طرف دولت	مدت کوتاهی
	- عدم پرداخت هزینه تشکیل کلاس آموزشی از سوی کشاورزان	
	- زمان مناسب برگزاری کلاس‌ها	
	- محتوای کلاس‌های آموزشی با توجه به نیاز کشاورزان	
	- عدم توانایی آموزشگران در انتقال مطالب به کشاورزان	
	- فرهنگ‌سازی در بین کشاورزان برای پرداخت هزینه	
	- برگزاری کلاس در زمان مناسب و اوقات بیکاری کشاورزان	
	- انتخاب محتوای آموزشی متناسب با نیاز کشاورزان و برقراری ارتباط	
محتوا		
	با طیف وسیع از کشاورزان دارای تفاوت‌های فردی	
	- افزایش توان علمی آموزشگران از طریق آموزش‌های کاربردی و برگزاری	



کارگاه‌های آموزشی جهت آشنا شدن با روش‌های مختلف تدریس

- آشنا شدن با اصول بازاریابی و بازاریابی

۶. ارائه خدمات بازاریابی و بازاریابی

بلندمدت

۵. ملزومات اجرایی

با توجه به راهکارها، توصیه‌های فنی متناسب با شرایط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی کشاورزان ارائه گردد ضروری است کارشناسان شرکت با کشاورزان ارتباط صمیمانه برقرار نمایند و با شناخت شرایط بتوانند مشکلات آنها را درک نمایند. در زمینه تعامل بیشتر با تحقیقات باید مدیریت شهرستان زمینه ارتباط با کارشناسان تحقیقات را فراهم نماید تا معلومات کارشناسان شرکت بروز گردد. و همچنین به منظور توانمندی کارشناسان نیاز به برگزاری دوره‌های آموزشی با توجه به نیاز آموزشی می‌باشد.

در زمینه احداث نهالستان با دریافت تسهیلات لازم است دولت از شرکت‌ها حمایت نماید و همچنین مکان مناسب برای نگهداری و پرورش نهال و وسایل مورد نیاز فراهم گردد. از ملزومات اجرایی کلینیک گیاهپزشکی، تامین وسایل برای گرفتن مجوز می‌باشد. فراهم نمودن شرایط اقتصادی برای ایجاد بنگاه ماشین‌آلات کشاورزی لازمه دریافت تسهیلات ارزان قیمت از طرف دولت می‌باشد و همچنین نیاز به نیروی ماهر آشنا به خرید و فروش و تعمیر ماشین‌آلات است.

با توجه به راهکار فرهنگ‌سازی در بین کشاورزان برای پرداخت هزینه، دولت باید با هماهنگی جهاد برنامه رادیویی و تلویزیونی در مورد شرکت‌های مشاوره‌ای تهیه و پخش نماید. برای اینکه توان علمی آموزشگران با برگزاری دوره‌های آموزشی افزایش دهیم لازم است مدیر عامل بودجه لازم برای شرکت در کلاس‌ها را در نظر گرفته و هماهنگی لازم را برای برگزاری کلاس‌ها با مدیریت شهرستان ایجاد نماید. ملزومات اجرایی برای راهکارهای ارتقای رضایتمندی کشاورزان در جدول ۵ آمده است.

۶. نحوه ارزیابی پیامد راهکارها برای ارتقاء رضایتمندی کشاورزان

با توجه به ارزیابی رضایت کشاورزان از نشانگرهای کیفیت مطلوب خدمات، محدودیت‌ها یا نقاط ضعف مشخص گردید و بالتبع از آن راهکارها توسط تیم تحقیق ارائه گردید. همچنین در پایان تحقیق، نحوه ارزیابی راهکارهای ارائه شده مشخص گردید که در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. ارزیابی پیامد راهکارهای ارتقای کیفیت خدمات

محدودیت‌ها	راهکارها	ملزومات اجرایی	ارزیابی
۱. ارائه توصیه‌های فنی به کشاورزان	- ارائه توصیه فنی با توجه به شرایط تخمین تجربیات با	- برقراری ارتباط صمیمانه با کشاورزان و	- پیمایش خط مبنا و
در زمینه‌های مختلف همچون مصرف سموم و علف‌کش‌ها،	اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی افراد مشکلات کشاورزان پرسش از کشاورزان	شناخت شرایط و مسایل آنها	تدوین درخت
تشخیص آفات و بیماری‌ها،	- تعامل بیشتر با تحقیقات بوسیله سازمان جهاد	- برقراری ارتباط با تحقیقات با همکاری و	- ارزیابی کارشناسان با
			- پایشگری ارتباط



کمبودهای تغذیه - ای گیاهان و غیره	- شرکت مستمر کارشناسان در برگزاری کلاس دوره‌های آموزشی با توجه به نیاز آموزشی به منظور توانمندسازی شرکت کارشناسان برای ارائه بهتر و برگزاری کلاس موثرتر خدمات فنی	هماهنگی سازمان جهاد
	- برگزاری دوره‌های آموزشی از طرف سازمان جهاد برای توانمندی اعضای شرکت‌ها - تعیین بودجه برای برگزاری دوره آموزشی - گزارش‌های مدیر عامل	- نتایج آزمون قبل و بعد از
۲. احداث نهالستان مدارک و تخمین هزینه‌ها	- احداث نهالستان با دریافت تسهیلات ارزان قیمت از دولت	- جلب حمایت دولت برای دریافت تسهیلات - خرید مکان مناسب، ابزار و امکانات لازم - تدوین طرح پروژه برای احداث نهالستان - تامین هزینه پرسنل برای تهیه نهال و نگهداری
۳. تشکیل بخش و مدارک کلینیک گیاهپزشکی	- گرفتن مجوز کلینیک گیاهپزشکی و تامین هزینه‌های تشکیل کلینیک گیاهپزشکی	- گرفتن مجوز کلینیک - تهیه وسایل لازم برای گرفتن مجوز
۴. راه‌اندازی بخش مدارک خدمات تامین پروژه و تخمین هزینه‌ها ماشین‌آلات کشاورزی پروژه	- فراهم نمودن شرایط اقتصادی برای ایجاد بنگاه ماشین‌آلات و در نظر گرفتن تسهیلات ارزان از طرف دولت	- دریافت تسهیلات ارزان از دولت و تامین بودجه - آشنایی با ماشین‌آلات کشاورزی و چگونگی خرید و فروش - گزارشات اجرایی - تامین مکان مناسب برای نگهداری ماشین‌آلات - دارا بودن نیروی ماهر برای تهیه و تعمیر ماشین‌آلات
۵. ارائه خدمات آموزشی-ترویجی: - عدم پرداخت هزینه تشکیل کلاس آموزشی از سوی کشاورزان - زمان مناسب برگزاری کلاس‌ها - محتوای کلاس - های آموزشی با	- فرهنگ‌سازی در بین کشاورزان برای پرداخت هزینه عدم پرداخت کلاس آموزشی از سوی کشاورزان دینفعان دولتی	- تهیه و پخش برنامه رادیویی و تلویزیونی از طرف دولت در مورد خدمات مشاوره‌ای خصوصی و منبع تامین درآمد شرکت‌ها - توزیع بروشور در بین کشاورزان از سوی کارشناسان شرکت‌ها و غیردولتی با بررسی تمام ملاحظات
	- فرهنگ‌سازی در بین کشاورزان برای پرداخت هزینه عدم پرداخت کلاس آموزشی از سوی کشاورزان دینفعان دولتی	- مشاهدات و ارزیابی - گزارش‌های مدیر - برنامه‌ریزی قدم به آگاهانه همه عوامل و و غیردولتی با بررسی تمام ملاحظات
	- برگزاری کلاس در زمان مناسب و تعیین زمان مناسب با توجه به شرایط کشاورزی	- پرسش و پیمایش



توجه به نیاز	اوقات بیکاری کشاورزان	- گزارش دهی معمول
کشاورزان	کلاس	
- عدم توانایی	- انتخاب محتوای آموزشی متناسب با	- گزارشات آموزشگر
آموزشگران در	نیاز کشاورزان و برقراری ارتباط	- ارزیابی محتوای
انتقال مطالب به	آموزشی با	
کشاورزان	محتوا با طیف وسیع از کشاورزان دارای تفاوت‌های فردی	درخت مشکلات
	کشاورزان	
	- افزایش توان علمی آموزشگران از	- گزارش‌های اجرایی
	طریق آموزش‌های کاربردی و برگزاری	برگزاری کلاس‌ها
	کارگاه‌های آموزشی جهت آشنا شدن با	- ارزیابی کیفی
	روش‌های مختلف تدریس اعضای شرکت‌ها	
۶. ارائه خدمات	- آشنا شدن با اصول بازاریابی و بازرسانی	- مستندات و مدارک
بازاریابی و بازرسانی		- گزارش‌های
همکار فنی		
های مدیر عامل		- داشتن وسیله نقلیه برای جابجایی محصولات - گزارش -

نتیجه‌گیری

بخش کشاورزی یکی از مهمترین بخش‌های اقتصادی کشور به شمار می‌رود که همواره با چالش‌های بسیاری روبرو بوده است. بخش کشاورزی کشور به منظور حرکت در راستای تحقق رشد مستمر، مقابله با چالش‌ها و در راستای واگذاری امور به بخش خصوصی و کوچک‌سازی دولت، شبکه غیردولتی خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی در سطح کشور ایجاد نمود. عرضه خدمات ترویجی، آموزشی، فنی و اجرایی در راستای کاهش تصدی‌گری دولت، ارتقای سطح کمی و کیفی تولیدات کشاورزی، ایجاد زمینه اشتغال دانش‌آموختگان دانشگاهی، ایجاد تحول در ترویج یافته‌های علمی و عرضه خدمات متناسب با نیاز کشاورزان، گسترش پوشش خدمات ترویج کشاورزی و افزایش توان پاسخگویی دولت به بهره‌برداران و تولیدکنندگان بخش کشاورزی برخی از مهمترین اهداف تشکیل شرکت‌های خدماتی محسوب می‌شوند. تلاش در راستای اثربخشی خدمات این شرکت‌ها، برای توسعه و پایداری شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی ضروری می‌باشد. با توجه به اهمیت موضوع، این تحقیق با هدف ارزیابی رضایت کشاورزان از عملکرد شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی شهرستان ساری در شرکت خزرشیل شمال انجام گرفت. برخلاف بیشتر پژوهش‌های انجام شده که از روش پیمایش پرسشنامه‌ای بهره گرفته‌اند، در این تحقیق از روش اقدام‌پژوهی استفاده شد. فرایند آن با توصیف شرکت (تاریخچه، ساختار و تشکیلات، خدمات و منابع، مسائل شرکت) آغاز گردید. براساس نتایج تحقیق مشخص شد که میزان رضایت کشاورزان از شرکت در سطح متوسط به بالا بود. در بررسی نشانگرهای ارائه خدمات، کشاورزان در زمینه‌های احداث باغ، مساحی عرصه‌ها و صدور شناسنامه باغی، کیفیت برگزاری کلاس‌های آموزشی-ترویجی و فنی و حرفه‌ای، امکانات محل برگزاری کلاس‌های آموزشی-ترویجی، توزیع نهاده‌های کشاورزی و دامپروری (تهیه و تأمین بذر، کود، سم و غیره)، مناسب بودن مکان دفتر از نظر راحت بودن دسترسی، نظم و حضور در دفتر کار، ساعات باز و بسته‌بودن دفتر (مناسب با راحتی کشاورز)، نحوه برخورد و تعامل با کشاورزان، توانایی برقراری رابطه دوستانه با کشاورزان و روستاییان، توانایی درک شرایط، مسائل و مشکلات



رضایت مطلوبی داشتند. نتایج تحلیل نشان داد کشاورزان از نشانگرهای ارائه توصیه‌های فنی در زمینه‌های مختلف همچون مصرف سموم و علف‌کش‌ها، تشخیص آفات و بیماری‌ها، کمبودهای تغذیه‌ای گیاهان، سطح مهارت و دانش فنی آموزشگران، محتوای ارائه شده در کلاس‌های آموزشی-ترویجی و فنی و حرفه‌ای، زمان مناسب برگزاری کلاس‌های آموزشی-ترویجی، کمک به روستاییان برای بازاریابی و فروش محصولات کشاورزی و ایجاد مرکزی برای فروش محصولات کشاورزی رضایت کمتر و انتظار بیشتری دارند. در این راستا، راهکارهایی برای محدودیت‌های ارائه خدمات با کیفیت پیشنهاد گردید. همچنین ملزوماتی برای اجرای راهکارهای ارائه شده و نحوه ارزیابی پیامد راهکارها نیز بیان گردید.

فهرست منابع

- ابوالمعالی، خدیجه. (۱۳۹۰). پژوهش کیفی از نظریه تا عمل. تهران: نشر علم. صص ۳۲۷-۳۷۲.
- احمدپور داریانی، محمود، نیک‌بین، حسین، کریمی، آصف. (۱۳۹۰). عوامل موثر بر توسعه کارآفرینی در شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای فنی مهندسی کشاورزی استان زنجان. مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۴۲، شماره ۴، صص ۵۴۶-۵۳۵.
- احمدوند، مصطفی، مهدیان بروجنی، محسن. (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی موفق در شهرستان بروجن. مجموعه مقالات چهارمین کنگره ملی علوم ترویج و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی ایران، کرج. بازنمایی در: <http://magrica.ir/1104/84>
- آذری، لطفعلی، هوشمند، محمود، تقوی، سمیه سادات. (۱۳۸۸). سنجش رضایتمندی از فعالیت شرکت‌های تعاونی مرزنشینان استان خراسان رضوی. فصلنامه روستا و توسعه، سال ۱۲، شماره ۲، صص ۸۷-۱۱۱.
- بخشی جهرمی، آرمان، زمانی، غلامحسین. (۱۳۹۱). لیاقت‌های ترویجی مورد نیاز کارشناسان کشاورزی شرکت‌های مشاوره‌ای (مورد مطالعه: مروجان خصوصی شهرستان مرودشت). مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۴۳، شماره ۳، صص ۳۴۰-۳۲۹.
- برارزاده، بهنام. (۱۳۹۳). عوامل موثر بر اثربخشی شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای در استان مازندران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری.
- بهتاش، محمدجعفر، آجیلی، عبدالعظیم، اشرفی، پریسا. (۱۳۸۵). نگرش کارکنان ترویج کشاورزی منطقه شمال غرب استان خوزستان نسبت به خصوصی‌سازی ترویج کشاورزی و عوامل موثر در آن. مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، جلد ۲، شماره ۲، صص ۱۲۱-۱۱۱.
- حیدری ساربان، وکیل. (۱۳۹۲). بررسی عوامل موثر بر رضایت کشاورزان در خصوص اشتغال در بخش کشاورزی (مطالعه موردی: شهرستان مشگین شهر). مجله چشم‌انداز جغرافیایی در مطالعات انسانی، سال ۸، شماره ۲۴، صص ۱۱۹-۱۰۳.
- رحیمی، محمدکاظم، زرافشانی، کیومرث، نوری، مجتبی، عباسی‌زاده فنوتی، صادق، رستمی، فرحناز. (الف، ۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای و فنی و مهندسی کشاورزی استان‌های کرمانشاه و زنجان. فصلنامه پژوهش‌های روستایی، سال ۳، شماره ۴، صص ۲۴۰-۲۱۵.
- رحیمی، محمدکاظم، زرافشانی، کیومرث، نوری، مجتبی. (ب، ۱۳۹۱). بررسی تاثیر استقرار شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی بر روستاهای استان‌های کرمانشاه و زنجان. مجموعه مقالات چهارمین کنگره ملی علوم ترویج و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی ایران، کرج. بازنمایی در: <http://magrica.ir/1097/82>



رحیمی، محمدکاظم، زرافشانی، کیومرث، نوری، مجتبی. (ج، ۱۳۹۱). سنجش نیازهای حرفه‌ای شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی استان کرمانشاه. مجموعه مقالات چهارمین کنگره علوم ترویج و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی ایران، کرج. بازنمایی در: <http://magrica.ir/1101/83>

رستمی، فرحناز، زرافشانی، کیومرث، گراوندی، شهپر. (۱۳۹۳). یادگیری خدمت‌محور: رویکردی نوین در نظام آموزش عالی کشاورزی. نامه آموزش عالی، سال ۷، شماره ۲۶، صص ۹۵-۱۰۸.

رضایی، روح‌اله، صفا، لیلا، ربیعی، محمد. (۱۳۹۱). شناسایی عوامل تاثیرگذار بر موفقیت شرکت‌های تعاونی تولید روستایی در شهرستان اراک (مطالعه موردی: تعاونی روستایی هفتاد قله). مجموعه مقالات چهارمین کنگره علوم ترویج و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی ایران، کرج. بازنمایی در: <http://magrica.ir/1792/142>

رضایی، روح‌اله، قلی‌فر، احسان، غلامی، حسام‌الدین. (۱۳۹۲). بررسی عوامل تاثیرگذار بر رضایت کشاورزان از شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی در شهرستان زنجان. مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۴۴، شماره ۲، صص ۲۳۴-۲۲۱.

رضایی، روح‌اله. (۱۳۹۳). تاثیر مولفه‌های سرمایه فکری بر کارآفرینی سازمانی شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی استان زنجان. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۱، صص ۱۴۷-۱۲۵.

رضایی، روح‌اله، قلی‌فر، احسان، غلامی، حسام‌الدین. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل ایجاد رضایت روستاییان از شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی در شهرستان زنجان. مجله پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، سال ۷، شماره ۴، صص ۷۵-۶۱.

زرافشانی، کیومرث، علی‌بیگی، امیرحسین، رنجبر، زهرا، سلیمانی، عادل. (الف ۱۳۹۰). سنجش انتظارات کشاورزان از اعضای شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای فنی و مهندسی کشاورزی (مطالعه موردی: شهرستان اسلام‌آباد غرب). فصلنامه پژوهش‌های روستایی، سال ۲، شماره ۳، صص ۱۴۴-۱۲۵.

زرافشانی، کیومرث، علی‌بیگی، امیرحسین، رنجبر، زهرا، سلیمانی، عادل. (ب ۱۳۹۰). سنجش انتظارات کشاورزان از شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای فنی و مهندسی کشاورزی: مطالعه موردی شهرستان اسلام‌آباد غرب. فصلنامه روستا و توسعه، سال ۱۴، شماره ۴، صص ۸۳-۶۷.

سفیری، خدیجه. (۱۳۸۶). روش تحقیق کیفی. تهران: نشر پیام پویا. صص ۲۲۱-۲۱۱.

شویکلو، ناهید، حسینی، سیدمحمود، پورآتشی، مهتاب. (۱۳۹۴). بررسی مشکلات شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی از دیدگاه مدیران عامل شرکت‌ها (مورد مطالعه: استان قزوین). مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۴۶، شماره ۱، صص ۴۳-۵۰.

کاظمی میانرودی، فاطمه، امیدی نجف‌آبادی، مریم. (۱۳۹۲). عوامل موثر بر توسعه کارآفرینی در شرکت‌های خدمات مشاوره کشاورزی استان مازندران از دیدگاه اعضا. مجله پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، سال ۶، شماره ۱، صص ۷۰-۵۹.

محبوبی، محمدرضا. (۱۳۹۰). عوامل تهدید کننده استقرار و فعالیت شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای و فنی کشاورزی، مورد مطالعه استان گلستان. طرح تحقیقاتی، دانشگاه کشاورزی گرگان.

محمودی‌سرای، عبدالرضا. (۱۳۹۲). عوامل پیش‌برنده توسعه کارآفرینی در شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی استان البرز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد ترویج کشاورزی، دانشگاه کشاورزی گرگان.



مقدم، علیرضا. (۱۳۹۳). آموزش اولیا با فناوری وب ۲: طراحی، اجرا و ارزشیابی یک محیط مجازی. فصلنامه خانواده و پژوهش، شماره ۲۲، صص ۸۷-۱۱۰.

ملکی، طاهره، ساسانی، فاطمه، صحرایی، ماریه. (۱۳۹۱). تحلیل وضعیت تعاونی‌های کشاورزی استان کرمانشاه با بهره‌برداری از روش فراتحلیل. مجموعه مقالات چهارمین کنگره ملی علوم ترویج و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی ایران، کرج. بازنمایی در: <http://magrica.ir/1501>.

مهری، کریم. (۱۳۹۰). بررسی میزان رضایت کشاورزان از فعالیت شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای فنی و مهندسی کشاورزی و عوامل موثر بر آن در استان آذربایجان شرقی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد توسعه روستایی، دانشگاه کشاورزی تبریز.

وزارت جهاد کشاورزی. (۱۳۸۶). برنامه عملیاتی استقرار شبکه خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی. معاونت ترویج و آموزش کشاورزی، سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی.

Anderson, J. (2007). Agricultural Advisory Services. A Background Paper for WDR, Washington, DC: World Bank.

Cooper, A.W. & Graham, D.L., (2001). Competencies needed to be Successful County Supervisors, from <http://joe.org>.

Rivera, W. & Gary, A. (2000). Contracting for Agricultural Extension. Journal of Public Administration and Development, Vol. 16, No. 2, pp 151-161.

Anderson, J.R. & Feder, G. (2004). Agricultural Extension: Good Intentions and Hard Realities. World Bank Research Observer, Vol. 19, No. 1, pp 41-60.