

## نشانگرهای ارزشیابی بنگاه‌های خصوصی تدارک بیننده خدمات ترویجی و مشاوره‌ای کشاورزی

عرفان علی میرزایی<sup>۱\*</sup>، سید محمود حسینی<sup>۲</sup>، یوسف حجازی<sup>۳</sup>، حمید موحد محمدی<sup>۴</sup>

۱، دانش‌آموخته دکتری ترویج کشاورزی از دانشگاه تهران

۲، ۳، ۴، استادان گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۹۵/۱۱/۲۶ - تاریخ تصویب: ۹۶/۲/۱۰)

### چکیده

ارزشیابی اثربخش همواره در نظام ترویج کشاورزی محل بحث و مناقشه بوده است. در حالی که برخی اقدامات پراکنده به منظور تدوین نشانگرهای ارزشیابی از خدمات ترویج دولتی انجام شده است، هیچ مطالعه موقعیت‌محوری در جهت توسعه نشانگرهای ارزشیابی از وضعیت بنگاه‌های تدارک بیننده خدمات ترویج خصوصی در کشور به چشم نمی‌خورد. در همین رابطه، پژوهش حاضر با هدف کلان توسعه نشانگرهای متناسب و مبتنی بر شرایط زمینه‌ای موجود، برای کمک به پیشبرد برنامه‌های ارزشیابی وضعیت و عملکرد بنگاه‌های خصوصی فعال در حوزه تدارک خدمات ترویجی و مشاوره‌ای کشاورزی انجام شد. برای این منظور، کلیات طرح تحقیق بر پایه مفروضات پارادایم آمیخته تدوین شد. نمونه مطلعان کلیدی مورد مطالعه، در هر دو فاز پژوهش به شکل هدفمند انتخاب شدند. در بخش کیفی، داده‌ها با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته گردآوری و به کمک تئوری داده‌بنیان تحلیل گردید. در مقابل داده‌های بخش کمی، با استفاده از یک نسخه پرسشنامه محقق‌ساخته جمع‌آوری و از طریق فرایند تحلیل سلسله مراتبی مقایسه شد. بر اساس یافته‌ها، ۹۰ نشانگر ارزشیابی از وضعیت بنگاه‌های ترویج خصوصی تدوین و در قالب نه طبقه مجزا دسته‌بندی گردید. طبقات نشانگرهای به دست آمده، با توجه به اهمیت وزنی در ارزشیابی و به ترتیب اولویت عبارت بودند از: سودمندی خدمات، کارایی بازار، توسعه نهادی، پاسخگویی، تخصص حرفه‌ای، منابع بنگاه‌ها، تعاملات حرفه‌ای، نوآوری کارآفرینانه و سطح پوشش. نشانگرهای یاد شده می‌توانند توسط برنامه‌ریزان نظام خدمات کشاورزی و صاحبان بنگاه‌های خصوصی، به صورت اقتضایی در پروژه‌های ارزشیابی و تعدیل نظام ترویج و خدمات مشاوره‌ای به کار گرفته شوند.

**واژه‌های کلیدی:** نظام نوآوری کشاورزی، نظام ترویج خصوصی، ارزشیابی ترویجی، تحلیل

ذینفعان چندگانه

### مقدمه

توسعه فناوری‌های ارتباطی، چالش‌ها و در عین حال، فرصت‌های جدیدی را پیش‌روی کشاورزان قرار داده و نیاز آنان برای دسترسی بهتر به انواع خدمات متناسب را

شرایط در حال تغییر زندگی روستایی مانند جهانی - سازی، تجاری‌سازی، تغییر اقلیم، انفجار اطلاعات و

شبکه نهادی کثرت‌گرا، همه این قابلیت‌ها در رویه‌ای هم‌افزایانه جمع می‌شوند و ارزش افزوده بالاتری را به همراه می‌آورند (Gemo et al., 2012).

در این میان به نظر می‌رسد که همراه با افزایش سطح پیچیدگی (دانش‌محوری) و حساسیت اطلاعات فنی و مشاوره‌ای کشاورزی، مشوق‌های بیشتری برای کنشگران بخش غیر دولتی در جهت تولید، ساده‌سازی و تدارک اطلاعات و فناوری‌های بهره‌بردارپسند<sup>۱</sup> به وجود آمده است (Samy et al., 2003). تردیدی وجود ندارد که سرمایه‌گذاری و توسعه ترویج و خدمات مشاوره‌ای خصوصی، ظرفیت‌های فراوانی را برای ارتقای بهره‌وری مزارع به همراه خواهد داشت و درآمد خانوارهای روستایی را افزایش خواهد داد (Benson & Jafry, 2015; Babu et al., 2013). مالکیت و کنترل خصوصی از نظر تخصیص منابع، نسبت به مالکیت عمومی کارآتر (Tayebnia & Mohammadi, 2005) و از قید و بند محدودیت‌های سیاسی و اجرایی مرتبط با بروکراسی آزاد خواهد بود. افزون بر این، بنگاه‌های خصوصی با هدف تضمین موقعیت رقابتی بهتر و کسب سود بیشتر، بیش از هر چیز بر نیاز جامعه ارباب رجوع متمرکز می‌شوند (Pritchett et al., 2012) و به واسطه بالا بردن قدرت اثرگذاری و کنترل کشاورزان بر فرایند جهت‌دهی خدمات ترویج در راستای برآورده نمودن نیازهای خویش، اثربخشی برنامه‌های ترویج کشاورزی را افزایش می‌دهند (Labarthe & Laurent, 2013). سوابق تجربی نیز حکایت از آن دارند که خدمات موقعیت‌محور تدارک شده توسط ترویج خصوصی، کاملاً بازار-گرا هستند. عملکرد بنگاه‌های خصوصی به لحاظ قابلیت‌های اشاعه اطلاعات و تعامل با جامعه کشاورزان نیز، موفق‌تر از خدمات ترویج دولتی گزارش شده است (Swanson & Samy, 2002; Onyenkazi & Gana, 2009; Mengal et al., 2014).

در شرایط حال حاضر نظام خدمات کشاورزی ایران، تلاش برای پایه‌ریزی و توسعه بنگاه‌های خصوصی در چارچوب یک نظام ترویج کثرت‌گرا به منظور اعمال مدیریت کارآمد بر نوآوری، امری کاملاً ضروری به نظر

بالا برده است (Sseguya et al., 2012). به عقیده Davis (2008)، توسعه کشاورزی به واسطه ترکیب پیشرفت‌های فناورانه در تولید، توزیع و فرایندسازی، همراه با دست‌آوردهای سازمانی در زمینه چگونگی تبادل دانش و اطلاعات میان کنشگران نهادی مختلف در یک نظام نوآوری پویا حاصل می‌گردد (Hellin, 2012). در این بین، ترویج کشاورزی سیستمی یکپارچه و مرکزی در قلب نظام‌های نوآوری تلقی می‌گردد که به-جای آموزش صرف کشاورزان، بر اموری مانند تسهیل تعاملات حرفه‌ای، یادگیری و ظرفیت‌سازی برای کمک به توسعه نوآوری متمرکز می‌شود (Davis & Heemskerk, 2010). کارویژه‌هایی که خارج از توان یک نهاد تک بخشی در انحصار دولت به نظر می‌رسد. در واقع گذشت زمان نشان داده که سازمان‌های دولتی با ساختار سلسله مراتبی خاص خود، از انعطاف و مسئولیت‌پذیری کافی برای تدارک انواع خدمات ترویجی مورد نیاز جامعه برخوردار نیستند و در اغلب موارد، توجیه هزینه‌فایده نیز ندارند (Kidd et al., 2000; Gemo et al., 2012; Hellin, 2012). گرایش بالا به پایین، دیوان‌سالاری، پوشش ضعیف، محدودیت‌های مالی، تمرکزگرایی، ضعف پرسنل، عدم وجود مکانیسم مناسب پایش، عدم سازگاری خدمات، سوگیری‌های سیاسی و مواردی از این قبیل، به دفعات به عنوان محدودیت‌های ترویج دولتی خاطر نشان شده‌اند (Hosseini, 1997; Hosseini & Sharifzadeh, 2008; Swanson, 2008; Kaur et al., 2014). ناکامی نظام‌های تک بخشی، تغییر جهتی کلی در پارادایم غالب نظام ترویج کشاورزی به سوی نظام نوآوری و درک نقش‌های چند گانه طیف وسیع‌تری از کنشگران به منظور پاسخگویی هر چه بیشتر به تقاضای متنوع و در حال رشد جامعه را در پی داشته است (Chipeta et al., 2008; Garforth et al., 2013). عرصه‌ای که در آن، سازمان‌های مختلفی از بخش‌های دولتی و خصوصی، خدمات گوناگونی را بر پایه قابلیت‌های خویش برای جامعه ارباب رجوع تدارک می‌بینند (Okorley et al., 2010). در حقیقت، کنشگران مختلف دارای استعدادها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های متنوع و متفاوتی نیز هستند (Kilelu et al., 2013) و در نتیجه، از طریق استقرار یک

خصوصی‌سازی ترویج کشاورزی در کشور یاد می‌کنند. در حقیقت، به نظر می‌رسد که نه در ابعاد درونی و نه در ابعاد بیرونی (فضای کسب و کار)، استلزامات حرفه‌ای و بستر مناسب برای واگذاری مسئولیت خدمات‌رسانی ترویج کشاورزی به بخش خصوصی فراهم نشده است. در این میان، یکی از حوزه‌های مغفول در زمینه توسعه خدمات ترویج خصوصی در بعد درونی نظام، به حیطة برنامه‌ریزی به ویژه حوزه ارزشیابی از وضعیت و پایش عملکرد بنگاه‌ها مربوط است. چنان که سیاستگذاران و برنامه‌ریزان بخش کشاورزی، نه تنها اطلاعات دقیقی از وضعیت جاری بنگاه‌های ترویج خصوصی ندارند، بلکه ملاک‌ها و معیارهای تصریح شده‌ای برای تعیین سطح توسعه و مناسبت خدمات آن‌ها را نیز پیش روی خویش نمی‌بینند.

تردید وجود ندارد که در راستای توسعه برنامه‌های خدمات کشاورزی اثربخش، سازگار و انعطاف‌پذیر به منظور برآوردن نیازهای در حال تغییر جامعه روستایی، توسعه فرایندهای نظارت و ارزشیابی همراه با فهم رهیافت‌ها و شیوه‌های عملی مربوطه، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر به شمار می‌رود ( Dart et al., 1998; Rivera & Sulaiman, 2009; ASCU, 2012; GFRAS, 2012). این در حالی است که ادبیات موجود در حوزه ارزشیابی از نظام‌های ترویج کشاورزی، محدود، عمدتاً تاریخ گذشته، غیر قابل استفاده و البته برای خیلی از پرسنل ترویج غیر قابل دسترسی است. یافته‌های تجربی نیز ضمن ضعیف بر شمردن پرسنل ترویج در حوزه صلاحیت‌های مورد نیاز برای طراحی، اجرا و کاربرد یافته‌های ارزشیابی، حکایت از آن دارند که سازمان‌های مختلف ترویجی برای ارزشیابی گستره وسیعی از موقعیت‌های متنوع، به استفاده از شیوه‌های آشنای کلیشه‌ای و پیش‌ساخته گرایش دارند ( Dart et al., 1998). چنان که Sing et al. (2013) با بررسی سیر تاریخی توسعه خدمات ترویج کشاورزی باور دارند که در بسیاری از رهیافت‌های ترویجی از جمله آموزش و دیدار، نبود یک نظام بازخورد مؤثر - که به نوبه خود زیرمجموعه‌ای از یک نظام ارزشیابی یکپارچه تلقی می‌گردد - یکی از دلایل عمده عدم تمرکز سازمان‌های ترویجی بر مشکلات کشاورزان و در نتیجه شکست

می‌رسد. کشاورزی چند کارکردی و گستره وسیع نیازهای جامعه روستایی، جمعیت زیاد و پراکندگی بهره‌برداران در پهنه جغرافیای کشور، تنوع در مقیاس فعالیت واحدهای بهره‌برداری و نیز وجود تشکل‌های متعدد کشاورزان در طرف تقاضا؛ همچنین، وفور نیروی جوان تحصیل کرده در رشته‌های مختلف علوم کشاورزی، پیشرفت‌های درخور توجه علمی و فشار زیاد مالی و کاری ناشی از تدارک خدمات ترویج کشاورزی بر پیکره دولت در طرف عرضه؛ از جمله دلایل موجود برای حرکت در مسیر توسعه خدمات ترویجی و مشاوره‌ای خصوصی در کشور به شمار می‌رود. در همین رابطه از اواسط دهه ۱۳۸۰، بنگاه‌های خصوصی که عمدتاً در قالب شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی سازمان یافته‌اند، به یکباره وظیفه خطیر خدمات‌رسانی و اشاعه تکنولوژی‌های مورد نیاز جامعه کشاورزی و روستایی را در بسیاری از حوزه‌های کارکردی مورد انتظار از نظام ترویج کشاورزی عهده‌دار شده‌اند.

اگر چه تأسیس این بنگاه‌ها نتایج مثبتی را به همراه داشته است، در مجموع، به عنوان یک رهیافت خصوصی‌سازی ترویج کشاورزی سیاست موفقی به نظر نمی‌رسد و از منظر کمیت و کیفیت خدمات، با تردید-های فراوانی همراه است. افزون بر این، بنگاه‌های ترویج خصوصی با موانع و مشکلات متعدد مدیریتی، زیرساختی، آموزشی، اقتصادی و قانونی مواجه هستند که مناسبت و پایداری خدمات آن‌ها را به شدت تهدید می‌نماید (Rasouliazar et al., 2011). در همین رابطه، موارد متعددی نیز گزارش شده است که در آن، برخی خدمات بنگاه‌های ترویج خصوصی به موازی‌کاری و حتی هم‌فروکاهی با خدمات دولتی انجامیده و ضمن هدر دادن منابع ارزشمند، پیامدهایی چون تعارضات سازمانی، تناقض‌های فنی و در نهایت، بی‌اعتمادی بهره‌برداران به نظام ترویج کشاورزی را به همراه داشته است (Hosseini et al., 2016). تا آن جا که پیامدهای نامطلوب و غیر منتظره این شکل خاص از خصوصی‌سازی خدمات ترویج، به نوبه خود به یکی از دغدغه‌های اصلی حال حاضر سیاستگذاران بخش کشاورزی مبدل شده است و برخی صاحب‌نظران، از آن به عنوان بن‌بست

تلاش‌های مربوطه بوده است. در عین حال همین مقدار ادبیات اندک موجود خاطر نشان می‌سازد که بنگاه‌های ترویج خصوصی، ماهیت متفاوتی با کارگزاری‌های ترویج دولتی دارند و در نتیجه مقایسه وضعیت و عملکرد آن‌ها با یکدیگر، کار درست و آسانی نخواهد بود. در مقابل، لازم است که هر یک از این کارگزاری‌ها، به شکل موردی و جداگانه بررسی شوند (Schwartz, 1994). برای مثال، در حالی که انتظار بر آن است که کارگزاری‌های دولتی تدارک طیف گسترده‌ای از خدمات ترویجی مورد تقاضا به خصوص کارویژه‌های اجتماعی مورد انتظار از ترویج را مد نظر داشته باشند، مؤسسات خصوصی در ذات خود بنگاه‌هایی اقتصادی، منفعت طلب و متکی بر مکانیسم بازار هستند و در نتیجه برای پرداختن به بسیاری از کارکردهای عمومی مورد انتظار از نظام ترویج کشاورزی، هیچ علاقه‌ای از خود نشان نمی‌دهند. از این رو، برخی شاخص‌های کلیشه‌ای مورد استفاده برای ارزشیابی از وضعیت نظام ترویج دولتی، معیارهای چندان مناسبی برای قضاوت در مورد شرایط بنگاه‌های ترویج خصوصی به نظر نمی‌رسند.

از سوی دیگر، ارزشیابی کمی عملکرد کنشگران نهادی تدارک بیننده خدمات ترویجی نیز آسان نیست. چرا که تفکیک و کنترل تأثیر فعالیت‌های ترویجی از دیگر متغیرهای اثرگذار نظیر مناسبت تحقیقات، ساختارهای مدیریتی، محیط سیاسی، دسترسی به نهاده‌ها، وضعیت قیمت‌ها، شرایط اقلیمی و غیره، کار بسیار دشواری خواهد بود (Schwartz, 1994; Waddington, 2010). انجام تحلیل‌های ساده هزینه-اثربخشی نیز اطلاعات چندان ارزشمندی را در ارتباط با عملکرد نظام ترویج کشاورزی ارائه نمی‌نماید. علاوه بر این که ممکن است سوگیری در راستای برآوردن خواسته‌های خواص را نیز تشدید نماید. در نتیجه، توجه به مواردی نظیر دیدگاه‌های ذهنی بهره‌برداران و تدوین ملاک‌هایی برای تعیین سطح تقاضامحوری خدمات، معیارهای مناسب‌تری جهت ارزشیابی پروژه‌های ترویج کشاورزی به نظر می‌رسند (Christoplos, 2012).

Pretty (1995) عقیده دارد که وقتی پارامترها و معیارهای شفافیت در ارتباط با رویداد خاصی انتخاب می‌شوند، امکان رصد نمودن تغییرات جاری در حوزه

مورد بررسی و قضاوت در مورد سکون، رشد و یا افول آن پدیده را فراهم می‌آورند. حتی اگر ارزشیابی دقیق پدیده مورد بررسی، امکان‌پذیر نباشد. معیارهای ارزشیابی، سیاستگذاران را نسبت به وضعیت جاری و روند تغییرات موجود در عملکرد یک بخش خاص مطلع می‌سازند (Hayati et al., 2010) و با مشخص نمودن نقاط ضعف و قوت، امکان اصلاح و ارتقای ساختار موجود و کارکردهای مورد انتظار از آن را فراهم می‌آورند. در این میان، بدیهی است که ایجاد هر گونه تحول بنیادی در ابعاد ساختاری-کارکردی نظام ترویج کشاورزی از جمله توسعه خدمات خصوصی در آن، از یک دستورالعمل ثابت و مشخص پیروی نکرده و در وهله نخست، نیازمند مطالعات جامع خاص مکانی و بسترسازی لازم در ابعاد مختلف از جمله حوزه برنامه‌ریزی و ارزشیابی خواهد بود. در همین رابطه، پایه‌ریزی چارچوبی نظام‌مند و علمی جهت ارزشیابی از وضعیت و عملکرد بنگاه‌های خصوصی می‌تواند در کمک به ارتقای نظام خدماتی ترویج کشاورزی بسیار مفید فایده باشد. این در حالی است که مستندات موجود حکایت از آن دارند که تاکنون، برنامه نظام‌مندی در ارتباط با ارزشیابی از بنگاه‌های ترویج خصوصی در کشور انجام نشده است و هیچ سیاهه عملیاتی<sup>۱</sup> یا پروتکل تخصصی شفافیت نیز در این زمینه وجود ندارد. خلایی که به نوبه خود، بر اهمیت و ضرورت انجام مطالعاتی نظیر پژوهش حاضر تأکید می‌نماید. نبود معیارها و نشانگرهای اقتصادی برای ارزشیابی علمی و پایش خدمات ترویج خصوصی، به نوبه خود چالش‌های دیگری را به همراه داشته است که از آن جمله می‌توان به اعتراض همیشگی بنگاه‌های خصوصی به چگونگی مقایسه وضعیت و عملکرد آن‌ها توسط مسئولان و عدم مناسبت مکانیسم موجود برای رتبه‌بندی، تشویق و ارتقای بنگاه‌های مزبور اشاره کرد. از سوی دیگر، ضعف در مکانیسم ارزشیابی باعث شده که متولیان اجرایی ترویج کشاورزی قادر به اعتبارسنجی تخصصی و ظرفیت‌سنجی بنگاه‌های خصوصی نباشند و در نتیجه، مسئولیت‌هایی فراتر از توان عملیاتی بنگاه‌ها را به آنان واگذار کنند. اقدام نه چندان سنجیده‌ای که

علی‌رغم اتلاف سرمایه‌ها، نوعی خودزنی حرفه‌ای و بازی با اعتبار نظام خدماتی ترویج کشاورزی به شمار می‌آید. با توجه به موارد یاد شده، می‌توان مدعی شد که توسعه و تدوین نشانگرهای ارزشیابی، معیاری ارزشمند برای قضاوت، اصلاح، ادامه و یا توقف برنامه‌های ترویج خصوصی در کشور به دست می‌دهد و در نتیجه، پایه‌ای را برای تخصیص بهینه منابع ارزشمند مادی، انسانی و البته زمان فراهم می‌آورد. همچنان‌که فقدان چنین نشانگرهایی، تصمیم‌گیری در ارتباط با آینده برنامه‌های خدمات ترویجی و مشاوره‌ای خصوصی در کشاورزی را بی‌معنی، آسیب‌پذیر و غیر قابل دفاع می‌سازد.

Tayebnia and Mohammadi (2005) عقیده دارند که فعالیت بخش خصوصی تنها زمانی موفقیت‌آمیز خواهد بود که بتوان عملکرد آن را بر پایه استانداردها و شاخص‌های تصریح شده ارزیابی کرد و با فعالیت‌های گذشته مقایسه نمود. پژوهشگران مختلف، شیوه‌های گوناگونی را نظیر اندازه‌گیری عینی، اندازه‌گیری ذهنی و اندازه‌گیری تلفیقی به منظور تدوین سنجه‌های ارزشیابی به خدمت می‌گیرند که به نوبه خود، می‌توانند در تدوین نشانگرهای ارزشیابی وضعیت بنگاه‌های ترویج خصوصی نیز به کار گرفته شوند. منظور از نشانگر عینی، متغیری مبتنی بر واقعیت، قابل مشاهده و اثبات‌پذیر است که هویت خود را از ادراک و ذهن افراد نمی‌گیرد. بلکه خود را به اذهان تحمیل می‌کند و از طریق شمارش، توزین و مواردی از این قبیل اندازه‌گیری می‌شود. در مقابل، متغیر ذهنی وابسته به ذهن، احساس و درک انسان‌ها است. از این رو، اعداد یا کیفیت‌هایی که به آن نسبت داده می‌شود یکسان نبوده و از طریق تکنیک‌هایی مانند مصاحبه و پرسش‌نامه اندازه‌گیری می‌گردد. در اندازه‌گیری تلفیقی نیز با توجه به ماهیت و هدف پژوهش، آمیزه‌ای از متغیرهای عینی و ذهنی به کار گرفته می‌شود ( Hosseinzadeh Bahreini & maleksadati, 2012).

Kalateh Rahmani and Zereei (2005) نیاز به پایه‌ریزی یک سیستم ارزیابی توان و پتانسیل بخش خصوصی در روند واگذاری فعالیت‌ها و ضرورت وجود یک سیستم نظارتی دقیق به منظور پایش عملکرد را از جمله چالش‌های واگذاری خدمات ترویجی بر شمرده‌اند.

Hosseini and Sharifzadeh (2008) مواردی نظیر ارزیابی توان ارائه دهندگان خدمات ترویجی و تشکیل مراکزی جهت بازرسی و بازرنگری فعالیت آنان را از جمله اقدامات اساسی زمینه‌ساز برای تسهیل روند خصوصی-سازی ترویج کشاورزی معرفی نموده‌اند. محققان مزبور، الگویی را در این زمینه پیشنهاد داده‌اند که در آن بر لزوم نظارت بر کارکردهای ترویج خصوصی بر اساس معیارهای مقتضی مورد توافق تأکید شده است. Sharifzadeh et al. (2009) توسعه کسب و کارهای کشاورزی را نیازمند بسترسازی، برنامه‌ریزی و ارائه خدمات حمایتی مورد نیاز می‌دانند و در این میان، ضرورت پایش و ارزشیابی مستمر فعالیت‌ها را مهم‌تر از سایر متغیرها بر می‌شمارند. Rezaei et al. (2013) عدم وجود یک نظام مناسب ارزیابی عملکرد برای تشویق افراد به خطرپذیری و نوآوری، و نبود ملاک‌های کارآفرینانه در نظام تشویقی و انگیزشی را از جمله متغیرهای مهم تشکیل دهنده مانع «ساختاری» در مسیر توسعه بنگاه‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی معرفی نموده‌اند. Rezvanfar and Alimirzaei (2014) با مهم بر شمردن برنامه‌ریزی تکنولوژی در فرایند توسعه نظام ترویج کشاورزی و ارتقای کارایی آن، بر ضرورت فرایند ممیزی تکنولوژی در ابعاد درونی این نظام بر مبنای روش‌شناسی علمی و استفاده از ملاک‌ها و استانداردهای تصریح شده ارزیابی تأکید ورزیده‌اند. Bennett (1975)، سلسله مراتبی از ملاک‌های هشت‌گانه تحت عناوین مناسب برنامه‌ریزی فعالیت‌های ترویجی؛ چگونگی اجرای برنامه تدوین شده توسط عاملان ترویج؛ سطح مشارکت کشاورزان در فعالیت‌های ترویج؛ دیدگاه کشاورزان نسبت به فعالیت‌های ترویج؛ تغییر در دانش، نگرش، مهارت‌ها، انگیزش و هنجارهای گروهی؛ تغییرات رفتاری در گروه هدف؛ پیامدهای به دست آمده برای گروه هدف؛ و پیامدهای به دست آمده در سطح کلان جامعه را برای ارزشیابی خدمات ترویج کشاورزی تدوین نموده است ( Dart et al., 1998). در همین رابطه Birner et al. (2006) نیز چارچوبی را برای طرح‌ریزی و ارزشیابی ابعاد مختلف خدمات ترویجی و مشاوره‌ای کشاورزی خصوصی معرفی کرده‌اند. آن‌ها ساختار حاکمیتی، ظرفیت‌ها، سازمان،

اثبات‌گرایی را در رویه‌ای کثرت‌گرایانه و بر پایه پارادایم تحقیق آمیخته به کار گرفته است.<sup>۲</sup> چنان‌که به‌جای محدود کردن معانی در قالب کلیشه‌های معدود مبتنی بر دیدمان اثبات‌گرایانه، تلاش محققان بر آن بوده که از طریق تعامل نزدیک با کنشگران مختلف درگیر در نظام ترویج کشاورزی و تأمل در مفاهیم مستتر در نظرات و جهان‌بینی‌های چند گانه آنان، حداکثر مفاهیم معنی‌دار را در رویکردی استقرایی و کل‌نگر به منظور بکارگیری در برنامه‌های ارزشیابی توسعه دهند. گردآوری داده‌ها با هدایت مصاحبه‌های نیمه ساختارمند در مرحله کیفی و استفاده از یک نسخه پرسشنامه محقق ساخته برای مقایسه اهمیت وزنی طبقات نشانگرهای ارزشیابی وضعیت بنگاه‌ها در یک مقیاس ۹ درجه‌ای در فاز کمی انجام شد. جامعه پژوهش دو بخش مجزا را در مراحل کیفی و کمی پژوهش در بر داشت. در هر دو بخش، افراد نمونه از طریق نمونه‌گیری غیراحتمالی و به شکل هدفمند ترکیبی، نه به عنوان یک شخص، بلکه نظر به صلاحیت‌ها و سوابق ایشان، در جایگاه یک مطلع کلیدی در حوزه موضوعی مورد بحث با توجه به اصل امکان‌پذیری و دسترسی مورد بررسی قرار گرفتند.<sup>۳</sup> چنان‌که مناسبیت افراد نمونه برای مشارکت در پژوهش و اتکای یافته‌ها به نظرات واقعی آنان، اصلی‌ترین ملاک تأیید روایی و پایایی دست‌آوردهای این تحقیق به شمار می‌رود. توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه، در جدول (۱) آمده است.

مدیریت و شیوه‌های تدارک خدمات را در گروه متغیرهای انتخابی؛ و در مقابل، محیط سیاسی، ظرفیت تدارک بینندگان بالقوه، انواع نظام‌های زراعی، درجه دسترسی به بازارها و مختصات جوامع محلی را در زمره متغیرهای زمینه‌ای دسته‌بندی کرده‌اند. همچنین، معیار غایی برای ارزشیابی خدمات مشاوره‌ای کشاورزی را، پیامدهای آن بر شمرده‌اند.

به این ترتیب، سوابق مختلف پژوهشی حکایت از آن دارند که در فرایند تحلیل و ارزشیابی از نظام‌های تحقیق و ترویج کشاورزی، پژوهشگران غالباً بر معیارهای ویژه‌ای نظیر مناسبیت، کارایی، اثربخشی، برابری، پایداری و پیامدها تمرکز می‌نمایند (OECD, 2011). مناسبیت، به توانایی نظام در برآوردن نیازهای فنی و مشاوره‌ای کشاورزان اشاره دارد. در حالی‌که کارایی، به توانایی برای دستیابی به منافع مورد نظر با صرف حداقل هزینه‌ها باز می‌گردد. نظام ترویج اثربخش نیز نظامی است که با استفاده از مشوق‌های مناسب، منجر به پذیرش تکنولوژی‌های نوین توسط کشاورزان گردد. افزون بر این، یک نظام ترویج اثربخش می‌باید شکاف موجود در دسترسی افراد به فناوری‌های مناسب را پر کند و برابری در تدارک خدمات ترویج کشاورزی را ارتقاء بخشد. در نهایت، پایداری نیز به توانایی نظام در حفظ و تداوم مناسبیت خدمات اشاره دارد (Babu et al., 2015).

### روش تحقیق

پژوهش حاضر، موقعیتی مسأله‌مند در حوزه برنامه‌ریزی خدمات ترویجی و مشاوره‌ای خصوصی مبنی بر تدوین و طبقه‌بندی نشانگرهای ارزشیابی از وضعیت بنگاه‌های تدارک بیننده خدمات مربوطه را مد نظر دارد. بر این اساس با توجه به امکان بکارگیری یافته‌ها در جریان پروژه‌های ارزشیابی و اصلاحی نظام ترویج کشاورزی، به لحاظ جهت‌گیری کلی و هدف، نوعی پژوهش کاربردی تصمیم‌گرا به شمار می‌رود. از منظر فلسفه روش‌شناختی نیز، آمیزه‌ای از مفروضات زیربنایی دیدمان‌های تفسیرگرایی<sup>۱</sup>، ساخت‌گرایی اجتماعی<sup>۲</sup> و فرا

۵. مفروضات زیربنایی دیدمان‌های تفسیرگرایی و ساخت‌گرایی اجتماعی، در فاز کیفی پژوهش و به منظور شناسایی حداکثر نشانگرهای تفصیلی از دید کنشگران برخوردار از جهان‌بینی‌های گوناگون مد نظر قرار گرفته است. دیدمان فرا اثبات‌گرایی نیز، در مرحله کمی پژوهش و در فرایند وزن‌دهی به نشانگرها مورد توجه بوده است.

۶. معیارهای به کار گرفته شده برای تعیین خبرگی مطلعان، مواردی چون پست سازمانی، سوابق اجرایی، شهرت و مقیاس عملکرد در حوزه خدمات-رسانی (در مورد بنگاه‌ها)، سابقه تدریس، سابقه تألیف و ترجمه، سوابق پژوهشی و یا سابقه هدایت پروژه‌های تحقیقاتی در حوزه مورد بحث را در بر می‌گرفت که تا رسیدن به سطح اشباع تئوریک در حوزه مورد بحث ادامه داشت.

1. Interpretivism  
2. Social Constructivism

جدول ۱- توزیع فراوانی افراد نمونه مورد مطالعه در مراحل کیفی و کمی پژوهش

تعداد افراد نمونه (نفر)		حیطه سازمانی و کنشگری
مرحله کمی (وزن دهی)	مرحله کیفی (مصاحبه‌ها)	
۴	۵	اعضای هیأت علمی دانشگاه در رشته ترویج کشاورزی
۴	۵	مدیران و کارشناسان ارشد ترویج کشاورزی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی
-	۴	مدیران و کارشناسان ارشد ترویج کشاورزی در سازمان جهاد کشاورزی
۳	۷	مدیران و کارشناسان ارشد سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی
۱	۵	نمایندگان بنگاه‌های خصوصی تدارک بیننده خدمات ترویجی و مشاوره‌ای کشاورزی
-	۲	نمایندگان بهره‌برداران خدمات ترویجی و مشاوره‌ای کشاورزی
۱۲	۲۸	مجموع

### نتایج و بحث

بر اساس یافته‌ها، میانگین سنی مطلعان کلیدی مصاحبه شونده در مرحله کیفی پژوهش ۴۸/۰۵ سال و متوسط سابقه ارتباط آن‌ها با نظام خدماتی ترویج کشاورزی ۲۰/۰۴ سال بود. ۵۳ درصد از این افراد دارای مدرک دکترای تخصصی، ۳۶ درصد کارشناسی ارشد و ۱۱ درصد دارای مدرک کارشناسی بودند. همچنین، حدود ۵۵ درصد از افراد نمونه مورد مطالعه در این بخش، در رشته ترویج و آموزش کشاورزی دارای تحصیلات دانشگاهی بودند. ۸۲ درصد از پاسخگویان مستقیماً با امور بنگاه‌های ترویج خصوصی و مناسبات کاری آنان ارتباط داشتند. موارد فوق، جملگی بر تجربه حرفه‌ای قابل قبول و شناخت درخور توجه افراد نمونه این بخش نسبت به زمینه موضوعی مورد بحث دلالت دارد. در ارتباط با خبرگان مورد بررسی، در فرایند مقایسه‌های زوجی نشانگرهای ارزشیابی نیز، میانگین سنی افراد و متوسط سابقه ارتباط آن‌ها با نظام ترویج کشاورزی به ترتیب برابر با ۵۱/۰۸ و ۲۳/۵۸ سال به دست آمد. ۶۶/۷ درصد از این افراد دارای دکترای تخصصی و ۳۳/۳ درصد آنان دارای کارشناسی ارشد بودند. ده نفر از آنان در رشته ترویج و آموزش کشاورزی، یک نفر در رشته توسعه روستایی و یک نفر دیگر در رشته اقتصاد کشاورزی تحصیلات دانشگاهی داشتند. یافته‌ها حکایت از آن دارند که خبرگان کلیدی منتخب در این بخش هم، با فلسفه و مفروضات بنیادین ترویج کشاورزی آشنایی خوبی داشتند و برای قضاوت در مورد اهمیت نشانگرهای ارزشیابی وضعیت بنگاه‌های

در فاز کیفی، تحلیل داده‌های برآمده از متن مصاحبه‌ها با کاربرد تئوری داده‌بنیان و در چارچوب برخی مفروضات کلان روش‌شناسی سامانه‌های نرم، به منظور شناسایی و طبقه‌بندی نشانگرهای ارزشیابی و به شیوه کلاسیک انجام گرفت. لازم به ذکر است که کدهای مستخرج از متن هر مصاحبه و استفاده شده برای ساخت یک طبقه خاص، برای تشکیل دیگر مقوله‌های محوری نیز مجدداً مورد بازبینی و مقایسه تسلسلی قرار گرفتند. چنان که برخی کدهای برآمده از یک گزاره نوعی خاص، بارها استفاده شدند و در ساخت چندین طبقه کلی از مقوله‌های ارزشیابی سهم داشتند. در مقابل، ردپای برخی از دیگر کدهای استخراجی منفرد، در هیچ طبقه خاصی از نشانگرها دیده نمی‌شود. چرا که در مرحله اعتبارسنجی یافته‌ها، کنار گذاشته شدند. افزون بر این، کدهای برآمده از مطالعه ادبیات نظری و اسناد بالادستی نیز در فرایند مفهوم‌سازی و توسعه طبقات نشانگرهای ارزشیابی وضعیت بنگاه‌ها مورد استفاده قرار گرفتند. در بخش کمی، برای تعیین اهمیت نسبی وزن طبقات نشانگرهای ارزشیابی، فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP<sup>1</sup>) با استفاده از نرم‌افزار Super Decisions به خدمت گرفته شد و به این ترتیب، وزن‌های نهایی و ایده‌آل طبقات و زیرطبقات نشانگرهای ارزشیابی از وضعیت بنگاه‌های ترویج خصوصی به دست آمد.

1-Analytic Hierarchy Process

خصوصی، احتمالاً از دانش، تجربه، پیش‌زمینه‌های ذهنی و صلاحیت‌های تخصصی قابل قبولی برخوردار بودند. بر اساس یافته‌های برآمده از تحلیل متن مصاحبه‌های کیفی و مفهوم‌سازی صورت گرفته در جریان مقایسه‌های تسلسلی در یک فرایند مارپیچ تکوینی میان استقراء و قیاس منطقی مبتنی بر اصول روش‌شناسی

تئوری داده‌بنیان با رویکرد اشتراوسی، ۹۰ نشانگر مختلف برای ارزشیابی از وضعیت بنگاه‌های خصوصی تدارک بیننده خدمات ترویجی و مشاوره‌ای کشاورزی در بخش درون بنگاهی تدوین شد و در قالب نه طبقه کلی و هشت زیرطبقه، به شرح مندرج در جدول ۲ دسته‌بندی گردید.

جدول ۲- فهرست نشانگرهای ارزشیابی از وضعیت بنگاه‌های تدارک بیننده خدمات ترویجی و مشاوره‌ای خصوصی

طبقه	زیر طبقه	عنوان نشانگر
تعاملات حرفه‌ای	۱	سطح تعاملات حرفه‌ای و همکاری بنگاه‌های خصوصی با جامعه ارباب رجوع، انجمن‌ها و تشکل‌های صنفی آنان
		سطح تعاملات حرفه‌ای و همکاری بنگاه‌های خصوصی با مؤسسات تحقیقاتی اعم از دولتی، خصوصی و یا بخش سوم (مشارکت در طرح‌های تحقیقاتی، ...)
		سطح تعاملات حرفه‌ای و همکاری بنگاه‌های خصوصی با دانشگاه‌ها و دیگر مؤسسات آموزش کشاورزی
		سطح تعاملات حرفه‌ای و همکاری بنگاه‌های خصوصی با هم‌تایان خویش جهت هم‌افزایی نهادی و توسعه شبکه‌ای (دوری از تنگ‌نظری، رقابت تخریبی، ...)
		سطح تعاملات حرفه‌ای و همکاری بنگاه‌های خصوصی با کارگزاری‌های اجرایی دولتی نظام ترویج و توسعه کشاورزی در سطوح مختلف (پرهیز از موازی‌کاری، ...)
سطح پوشش	۱	سطح تعاملات حرفه‌ای و همکاری بنگاه‌های خصوصی با کنشگران فعال در بازار بخش کشاورزی (از جمله فروشندگان نهاده‌ها، ...)
		سطح تعاملات حرفه‌ای و همکاری بنگاه‌های خصوصی یا نمایندگان آن‌ها با کارگزاری‌های توسعه کشاورزی در سطوح فرا ملی (بانک جهانی، ...)
		سطح تعاملات حرفه‌ای و همکاری بنگاه‌های خصوصی یا نمایندگان آن‌ها با نظام قانونگذار در حوزه ترویج و توسعه کشاورزی (کمیسیون کشاورزی مجلس، ...)
		تنوع خدمات بنگاه‌های خصوصی به لحاظ موضوعی جهت پوشش نیازهای خدماتی گروه‌های مختلف ارباب رجوع منطقه و کلیه اعضای خانوار کشاورز
		جامعیت خدمات بنگاه‌های خصوصی به لحاظ موضوعی در حیطه تخصصی مورد انتظار و به فراخور نیاز بهره‌برداران منطقه
تخصص حرفه‌ای	۱	کمیت بنگاه‌های خصوصی در سطح منطقه جهت تسهیل دسترسی بهره‌برداران به خدمات مورد نیاز
		مناسبت توزیع بنگاه‌های خصوصی در سطح منطقه به لحاظ جغرافیایی (از جمله پوشش مناطق دور از مرکز)
		مناسبت توزیع بنگاه‌های خصوصی در سطح منطقه به لحاظ موضوعی
		میزان استفاده بنگاه‌های خصوصی از خدمات رسانه‌های انبوهی و ارتباط جمعی
		میزان استفاده بنگاه‌های خصوصی از ظرفیت‌های دنیای مجازی و تدارک خدمات در این محیط (استفاده از ظرفیت شبکه‌های اجتماعی، ارایه خدمات مجازی و ...)
تخصص حرفه‌ای	۱	حجم توان عملیاتی بنگاه‌های خصوصی در واحد زمان و قابلیت واکنش سریع در مواقع بحران‌های احتمالی
		برخورداری بنگاه‌ها و کارشناسان خصوصی از دانش و معلومات تخصصی در حوزه‌های کارکردی مورد انتظار
		برخورداری بنگاه‌ها و کارشناسان خصوصی از مهارت‌های تخصصی و تجربه کار عملی در حوزه‌های کارکردی مورد انتظار
		برخورداری بنگاه‌ها و کارشناسان خصوصی از صلاحیت‌های عمومی مورد نیاز برای خدمات‌رسانی در حوزه ترویج کشاورزی (تسهیلگری، ...)
		برخورداری بنگاه‌ها و کارشناسان خصوصی از دانش و صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز برای بنگاهداری (مدیریت امور مالی، اطلاعات حقوقی، چانه‌زنی در بازار و ...)
تخصص حرفه‌ای	۱	آشنایی بنگاه‌ها و کارشناسان خصوصی با قوانین بالادستی، آیین‌نامه‌ها، ساختارها و مناسبات اداری مربوطه
		آشنایی بنگاه‌ها و کارشناسان خصوصی با دانش بومی جامعه ارباب رجوع منطقه در حیطه‌های موضوعی کشاورزی
		آشنایی بنگاه‌ها و کارشناسان خصوصی با فرهنگ، خرده فرهنگ‌ها، ساختار قدرت جامعه محلی و مواردی از این قبیل



طبقه	زیر طبقه	عنوان نشانگر
سودمندی خدمات	مناسبت	<p>سازگاری خدمات بنگاه‌های خصوصی با شرایط زمینه‌ای، نیازها و انتظارات ارباب رجوع منطقه</p> <p>سازگاری خدمات بنگاه‌های خصوصی با شرایط زمینه‌ای و برنامه‌های توسعه کشاورزی و روستایی منطقه</p> <p>سازگاری روش‌های آموزشی-ترویجی مورد استفاده بنگاه‌های خصوصی با محتوا و پیام مورد نظر</p> <p>سازگاری روش‌های آموزشی-ترویجی مورد استفاده بنگاه‌های خصوصی با ویژگی‌های جمعیت شناختی ارباب رجوع (مثل سواد، سن، تجارب قبلی، جنسیت و ...)</p>
	ارتخصصی	<p>تأثیر بنگاه‌های خصوصی در ارتقای سطح دانش و اطلاعات تخصصی بهره‌برداران منطقه (ضریب نفوذ دانش)</p> <p>تأثیر بنگاه‌های خصوصی در ارتقای سطح مهارت‌های تخصصی بهره‌برداران منطقه</p> <p>تأثیر بنگاه‌های خصوصی در بهبود نگرش‌ها و ایجاد تغییرات مثبت در رفتار حرفه‌ای بهره‌برداران منطقه</p> <p>تأثیر بنگاه‌های خصوصی در ارتقای سطح بهره‌وری عوامل تولید و درآمد بهره‌برداران منطقه</p> <p>تأثیر بنگاه‌های خصوصی در ارتقای کیفیت و سلامت محصولات تولیدی بهره‌برداران منطقه</p> <p>تأثیر بنگاه‌های خصوصی در کاهش بار مالی و کاری دولت در حوزه خدمات ترویج کشاورزی</p> <p>تأثیر بنگاه‌های خصوصی در جلب رضایت ارباب رجوع نسبت به خدمات ارائه شده</p> <p>تأثیر بنگاه‌های خصوصی در کمک به پیشبرد جریان حرفه‌ای‌سازی کشاورزی منطقه (نوسازی واحدهای بهره‌برداری ...)</p> <p>تأثیر بنگاه‌های خصوصی در کمک به پیشبرد جریان توسعه روستایی منطقه تحت پوشش در ارتباط با کارکردهای خارج از حوزه کشاورزی (سلامت، اقتصاد خانه، ...)</p>
نوآوری کارآفرینانه		<p>روزآمدی بنگاه‌های خصوصی از نظر علم و تکنولوژی در حوزه فعالیت‌های تخصصی مورد انتظار</p> <p>نوآوری بنگاه‌های خصوصی در حوزه بازاریابی و شیوه تدارک خدمات با توجه به فرصت‌های موجود منطقه</p> <p>نوآوری بنگاه‌های خصوصی از منظر شیوه‌های آموزشی، روش‌های یاددهی-یادگیری و اشکال مشاوره تخصصی</p> <p>خلاقیت و ابتکار بنگاه‌های خصوصی در زمینه هم‌افزایی تخصصی و تدارک خدمات جدید</p> <p>فرصت‌شناسی و بهره‌گیری بنگاه‌های خصوصی از ظرفیت‌ها و مزیت‌های نسبی جهت توسعه زنجیره‌های ارزش واحدهای تولیدی</p> <p>عملکرد بنگاه‌های خصوصی در جهت اشتغال‌زایی و کمک به راه‌اندازی و توسعه کسب و کارهای محلی جدید در بخش کشاورزی (اشتغال‌زایی مستقیم و غیر مستقیم)</p>
		<p>پاسخگویی بنگاه‌های خصوصی در مقابل خدمات (مثل تضمین اصالت خدمات، گارانتی و خدمات پس از فروش، بیمه مسئولیت، ...)</p> <p>حساسیت اجتماعی بنگاه‌های خصوصی و رعایت اخلاق حرفه‌ای در حوزه خدمات مورد انتظار (توجه به نیاز گروه‌های حاشیه‌ای، ...)</p> <p>تعهد و التزام بنگاه‌های خصوصی به رعایت قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های عملیاتی موجود همراه با تمکین استلزامات مربوطه</p> <p>علاقه‌مندی کارشناسان بخش خصوصی به زندگی کشاورزی و روستایی همراه با احساس تعهد در قبال آن</p> <p>حساسیت بنگاه‌های خصوصی نسبت به حفاظت از منابع طبیعی و محیط زیست همراه با رعایت استلزامات مربوطه</p>
کارایی بازار		<p>عملکرد بنگاه‌های خصوصی در زمینه تقویت بعد تقاضا و گشایش بازارهای جدید برای خویش (مثل توسعه تبلیغات، ...)</p> <p>سطح رقابتی بودن بازار خدمات ارائه شده توسط بنگاه‌های خصوصی</p> <p>سهم بنگاه‌های خصوصی از بازار خدمات ترویجی، فنی و مشاوره‌ای (نسبت خدمات خصوصی به کل خدمات بخش، ...)</p> <p>پویایی و تنوع منابع درآمدی بنگاه‌های خصوصی در عین حفظ تخصص‌گرایی (تدارک ترویج ضمنی، مشارکت در تولید و ...)</p> <p>میزان اشتیاق کارشناسان کشاورزی و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی برای ورود به عرصه خدمات این حوزه</p> <p>تک شغله بودن کارشناسان بنگاه‌های خصوصی (دوری از اشتغال مضاعف)</p> <p>توزیع عادلانه منافع حاصل از فعالیت بنگاه‌های خصوصی میان کلیه فعالان بازار در این حوزه</p> <p>نرخ بازگشت سرمایه در بنگاه‌های خصوصی</p> <p>درآمد سالیانه و پرخورداری بنگاه‌ها از توجیه اقتصادی به عنوان کسب و کاری فعال در بخش کشاورزی</p>
		<p>سطح اتکای بنگاه‌های خصوصی به توانایی‌ها و دارایی‌های خویش برای انجام امور حرفه‌ای مورد انتظار (در حوزه‌های مالی، تجهیزاتی، انسانی، تخصصی و ...)</p> <p>میزان کنترل بنگاه‌های خصوصی بر امور حرفه‌ای خود شامل انتخاب پرسنل، گروه هدف، نوع، زمینه و شیوه خدمات‌رسانی</p> <p>عملکرد اتحادیه صنفی بنگاه‌های خصوصی در کنترل فرایندهایی چون تعیین تعرفه خدمات، اعطای پروانه فعالیت، سطح‌بندی بنگاه‌ها</p> <p>نسبت حضور نمایندگان واقعی بخش خصوصی در ترکیب اتحادیه صنفی بنگاه‌های خصوصی در سطوح محلی تا ملی</p>
توسعه نهادی	استقلال	

طبقه	زیرطبقه	عنوان نشانگر
پایداری		تداوم فعالیت‌های حرفه‌ای و استمرار جریان خدمات‌رسانی بنگاه‌های خصوصی در طول سال سطح تاب‌آوری و پویایی حرفه‌ای بنگاه‌های خصوصی به ویژه در مواجهه با رکود یا بحران‌های اقتصادی سطح پایداری در هویت و مالکیت بنگاه‌های خصوصی (عدم خروج کارشناسان یا بنگاه‌ها از تدارک خدمات این بخش به دلایلی چون استخدام دولتی، ورشکستگی ...) سطح پایداری در محدوده خدمات‌رسانی بنگاه‌های خصوصی به لحاظ جغرافیایی سطح پایداری در محدوده خدمات‌رسانی بنگاه‌های خصوصی به لحاظ موضوعی و حوزه تخصصی (با در نظر گرفتن امکان توسعه محدوده موضوعی خدمت‌رسانی)
		جهت‌گیری حرفه‌ای مشخص، مأموریت‌گرایی و تخصصی بودن حوزه فعالیت بنگاه‌های خصوصی هم‌راستایی و هماهنگی اهداف بنگاه‌های خصوصی با سیاست‌های کلان توسعه کشاورزی و روستایی منطقه برخوردار بنگاه‌های خصوصی از یک استراتژی منطقی و برنامه‌ریزی تکنولوژیکی مشخص (مثل نیازسنجی، ممیزی تکنولوژی، فرانشیز، پذیرش نمایندگی و ...) برخوردار بنگاه‌های خصوصی از یک استراتژی منطقی و برنامه‌ریزی تجاری مشخص (چگونگی ارایه خدمات و محصولات به بازار) منطقی و واقعی بودن نرخ تعرفه خدمات و یا محصولات بنگاه‌های بخش خصوصی وجود نشانگرهای مناسب جهت پایش و ارزشیابی نظام‌مند از عملکرد بنگاه‌های بخش خصوصی مناسبت و سلامت مکانیسم سطح‌بندی، پاداش و یا تنبیه بنگاه‌های خصوصی بر پایه عملکرد و صلاحیت‌های حرفه‌ای (دوری از هر گونه رانت و پارتی‌بازی)
برنامه‌ریزی		توانایی اتحادیه صنفی بنگاه‌های خصوصی در دفاع از حقوق اعضای خویش وجود استانداردهای مشخص برای هدایت رویه‌های کاری مرتبط با مدیریت داخلی بنگاه‌های خصوصی (مثل چگونگی بیمه پرسنل، پرداخت مالیات، ...) وجود استانداردهای مشخص و پروتکل‌های تخصصی تصریح شده برای تأیید اصالت و مناسبت خدمات بنگاه‌ها در حیطه‌های موضوعی و تخصصی وجود مکانیسم مشخص برای رسیدگی به منازعات احتمالی میان بنگاه‌های خصوصی و بهره‌برداران همراه با تصریح سازوکار جبران مافات و پرداخت خسارت پویایی و تنوع آلت‌رنا تیبوهای عملیاتی بنگاه‌های خصوصی جهت دریافت هزینه خدمات ترویجی و مشاوره‌ای مناسبت مکانیسم حمایت تخصصی از کارشناسان خصوصی به منظور دسترسی به متخصصان موضوعی و منابع تکنولوژیکی جهت رفع مشکلات علمی ...
		مناسبت ترکیب پرسنل بنگاه‌های خصوصی به لحاظ کیفی با توجه به وظایف مورد انتظار (ترکیب تخصصی، جنسیتی، سابقه تجربی و مواردی از این قبیل) مناسبت کمیت پرسنل بنگاه‌های خصوصی با توجه به وظایف محوله و سطح پوشش مورد انتظار برخوردار کارشناسان خصوصی از انضباط حرفه‌ای و رعایت استلزامات شغلی مربوطه (مثل حضور منظم و به موقع، همراه داشتن تجهیزات کامل و ...) برخوردار کارشناسان خصوصی از جایگاه حرفه‌ای و شأن اجتماعی مورد احترام در میان جامعه سطح اعتماد، همدلی و همکاری میان منابع انسانی بنگاه‌های خصوصی (دوری از تنگ نظری و بدبینی) سطح رضایت شغلی کارشناسان خصوصی (از نظر امنیت شغلی، امنیت اجتماعی در محیط کار، حقوق و مزایا، ...) مناسبت فضای اداری-آموزشی بنگاه‌ها با توجه به وظایف محوله و کارکردهای مورد انتظار (به لحاظ کمی و کیفی) مناسبت امکانات و تجهیزات فنی بنگاه‌ها با توجه به وظایف محوله و کارکردهای مورد انتظار (وسایل کمک آموزشی، ...) سطح برخوردار بنگاه‌ها به منابع مالی، نقدینگی و پشتوانه اعتباری مورد نیاز جهت انجام امور محوله مناسبت امکانات و وسایل حمل و نقل بنگاه‌ها با توجه به وظایف محوله و کارکردهای مورد انتظار (از نظر کمی و کیفی) سطح برخوردار بنگاه‌ها به یک پایگاه اطلاعاتی روزآمد و آمار و ارقام دقیق در ارتباط با مختصات، مشخصات و فعالیت‌های جاری در کشاورزی منطقه وجود مکانیسم مناسب ثبت و ضبط وقایع، گزارش‌دهی و پیگیری امور بنگاه‌های خصوصی
مدیریت عملیات		
منابع انسانی		
منابع سرمایه انسانی		

ستون متناظر با آن خانه نشان می‌دهد. شایان ذکر است که نرخ تناقض‌گویی کل نظرات خبرگان در ماتریس مقایسات زوجی طبقات نشانگرهای ارزشیابی بنگاه‌ها برابر با ۰/۰۲۷ به دست آمد که از برازش برآوردها و همگرایی قابل قبول قضاوت‌های نمونه آگاهان در این بخش حکایت می‌نمود.

نتایج مقایسه‌های زوجی فاز کمی در ارتباط با اهمیت نسبی طبقات نشانگرهای برساخته از تحلیل‌های کیفی جهت به‌کارگیری در فرایند ارزشیابی از وضعیت بنگاه‌های ترویج خصوصی، در جدول (۳) آمده است. عدد مندرج در هر خانه از ماتریس مزبور، اولویت طبقه نشانگر سطر را نسبت به طبقه نشانگر قید شده در

جدول ۳- ماتریس مقایسات زوجی طبقات نشانگرهای ارزشیابی از وضعیت بنگاه‌های خصوصی بر مبنای نظر خبرگان

عنوان طبقات نشانگر	تعاملات حرفه‌ای	سطح پوشش	تخصص حرفه‌ای	سودمندی	نوآوری کارآفرینانه	پاسخگویی	کارایی بازار	منابع و امکانات	توسعه نهادی
تعاملات حرفه‌ای	۱	۳/۱۶۱	۰/۶۸۱	۰/۳۰۸	۰/۹۵۱	۰/۶۶۳	۰/۶۴۶	۰/۶۳۱	۰/۶۹۳
سطح پوشش		۱	۰/۴۶۵	۰/۳۹۲	۰/۶۳۱	۰/۳۶۸	۰/۶۸۷	۰/۳۵۷	۰/۵۰۷
تخصص حرفه‌ای			۱	۰/۵۱۴	۲/۲۷۸	۱/۲۵۰	۰/۴۸۳	۰/۷۷۸	۰/۹۴۴
سودمندی				۱	۲/۷۵۰	۲/۱۱۱	۲/۲۵۰	۲/۰۴۲	۲/۲۰۸
نوآوری کارآفرینانه					۱	۰/۶۴۶	۰/۴۸۶	۰/۵۹۳	۰/۶۹۴
پاسخگویی						۱	۱/۲۹۲	۱/۲۴۳	۰/۹۲۳
کارایی بازار							۱	۱/۹۸۶	۰/۸۲۰
منابع و امکانات								۱	۰/۶۵۸
توسعه نهادی									۱

منبع: یافته‌های پژوهش در فاز کمی

دید خبرگان و به ترتیب اولویت برای استفاده در جریان ارزشیابی از وضعیت بنگاه‌های ترویج خصوصی مهم‌تر تلقی شده‌اند (جدول ۴).

در ارتباط با اولویت‌های درون طبقه‌ای نیز، یافته‌ها حکایت از آن داشتند که نشانگرهای زیرطبقات «برنامه‌ریزی»، «پایداری»، «مدیریت عملیاتی» و «استقلال»، از

جدول ۴- ماتریس مقایسات زوجی زیرطبقات نشانگرهای طبقه «توسعه نهادی» بر مبنای نظر خبرگان

عنوان زیرطبقات نشانگر	استقلال	پایداری	برنامه‌ریزی	مدیریت عملیاتی
استقلال	۱	۰/۸۹۶	۰/۸۶۸	۰/۷۵۷
پایداری		۱	۰/۶۸۶	۱/۱۲۱
برنامه‌ریزی			۱	۱/۱۹۶
مدیریت عملیاتی				۱

منبع: یافته‌های پژوهش در فاز کمی

چنان که وی، ظرفیت‌ها و صلاحیت‌های منابع انسانی را ارزشمندترین و پایدارترین شکل از سرمایه‌های سازمانی قلمداد می‌کند که می‌تواند، بیشترین سهم را در ارتقای بهره‌وری دیگر اشکال سرمایه و تولید ارزش افزوده به خود اختصاص دهد. از این رو به عنوان یک معیار انتخابی، نسبت به منابع مادی و تجهیزاتی گزیدار قضاوتی بهتر و مهم‌تری به شمار خواهد آمد.

در نهایت، بر مبنای برآیند مقایسات زوجی صورت گرفته، وزن‌های ایده‌آل و نهایی هر یک از طبقات و زیرطبقات نشانگرهای ارزشیابی وضعیت بنگاه‌های ترویج خصوصی از دیدگاه خبرگان، به کمک تحلیل سلسله مراتبی محاسبه شد که نتایج آن در جدول (۵) آمده است. همان‌گونه که از اطلاعات جدول بر می‌آید، سودمندی خدمات؛ کارایی بازار؛ و توسعه نهادی، سه اولویت برتر را در میان طبقات نشانگرهای ارزشیابی به خود اختصاص دادند و از این منظر، لازم است که در مقایسه با دیگر طبقات نشانگرهای توسعه یافته، در برنامه‌های ارزشیابی از وضعیت بنگاه‌های ترویج خصوصی بیشتر مورد توجه قرار گیرند. این در حالی است که اغلب ارزشیابی‌های پراکنده و مقطعی از نظام خدمات ترویج کشاورزی در کشور، بر مبنای نشانگرها و شاخص‌های کلیشه‌ای برخوردار از تناسب اندک با شرایط زمینه‌ای و محلی بخش کشاورزی صورت می‌پذیرد که به ویژه در بعد کیفیت عملکرد، گویای وضعیت واقعی کارگزاری‌های ترویجی به ویژه بنگاه‌های خصوصی تدارک بیننده خدمات نخواهد بود.

در طبقه نشانگرهای «سودمندی خدمات» بنگاه‌های ترویج خصوصی نیز، مطلعان کلیدی اهمیت وزنی زیرطبقه «مناسبت خدمات» را ۲/۲۲ برابر بیشتر از اهمیت زیرطبقه نشانگرهای «اثربخشی خدمات» ارزیابی نمودند که چنین قضاوتی، بر مبنای استدلال منطقی هم قابل توجیه و پذیرفتنی است. چرا که از یک سوی تا زمانی که خدمات بنگاه‌های ترویج خصوصی با شرایط زمینه‌ای و نیاز ارباب رجوع سازگار نبوده و مناسبت خوبی نداشته باشد، اثربخشی آن اصلاً معنایی نخواهد داشت. دیگر آن‌که متغیرهای تعیین کننده مناسبت خدمات، تا حد زیادی در کنترل مدیریت بنگاه‌ها هستند (معیار انتخابی) و می‌توانند ملاک بهتری برای ارزشیابی وضعیت توسعه آن‌ها محسوب شوند. حال آن‌که اثربخشی خدمات بنگاه‌ها، تحت تأثیر متغیرهای متعددی قرار دارد که بخش زیادی از آن‌ها از حیطه اثرگذاری و کنترل مدیریت بنگاه‌های ترویج خصوصی خارج هستند (معیار زمینه‌ای) و در نتیجه، ملاک ضعیف‌تری برای قضاوت در مورد وضعیت بنگاه‌های ترویج خصوصی به شمار می‌رود.

در مورد زیرطبقات نشانگرهای مرتبط با طبقه «منابع و امکانات» بنگاه‌ها نیز، اولویت زیرطبقه «منابع انسانی»، توسط خبرگان ۳/۹۲ برابر بالاتر از نشانگرهای زیرطبقه «زیرساخت‌ها و تجهیزات فیزیکی» ارزیابی گردید. نتیجه اخیر هم بر مبنای استدلال عقلی و محتوای متون علمی و ادبیات نظری حوزه توسعه از جمله «نظریه سرمایه انسانی» شولتز قابل توجیه است.

جدول ۵- ضرایب وزنی طبقات و زیرطبقات نشانگرهای ارزشیابی از وضعیت بنگاه‌های خصوصی از دید خبرگان

وزن ایده‌آل	وزن نهایی	طبقه/ زیرطبقه نشانگر
۰/۵۴۴	۰/۰۸۲	تعاملات حرفه‌ای
۰/۳۴۷	۰/۰۵۲	سطح پوشش
۰/۷۲۲	۰/۱۰۹	تخصص حرفه‌ای
۰/۴۶۲	۰/۰۷۰	نوآوری کارآفرینانه
۰/۷۷۵	۰/۱۱۷	پاسخگویی
۰/۸۵۱	۰/۱۲۸	کارایی بازار
۱/۰۰۰	۰/۱۵۱	مناسبت خدمات
۰/۴۴۹	۰/۰۶۸	اثربخشی خدمات
۰/۵۵۸	۰/۰۸۴	منابع انسانی
۰/۱۴۲	۰/۰۲۱	زیرساخت‌ها و تجهیزات فیزیکی
۰/۱۷۰	۰/۰۲۶	استقلال
۰/۱۹۳	۰/۰۲۹	پایداری
۰/۲۳۱	۰/۰۳۵	برنامه‌ریزی
۰/۱۸۷	۰/۰۲۸	مدیریت عملیاتی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در حالی که جریاناتی نظیر کناره‌گیری دولت از تدارک خدمات ترویج کشاورزی، افزایش سطح پیچیدگی و دانش‌محوری خدمات، تقاضا محور، تجاری‌سازی و مواردی از این قبیل، مشوق‌ها و محرک‌های بسیاری را برای نقش‌آفرینی کنشگران بخش خصوصی در عرصه تدارک خدمات ترویجی و مشاوره‌های کشاورزی به وجود آورده است، به نظر می‌رسد که زمینه موجود در کشور به ویژه از لحاظ تکنولوژی‌های درونی مورد نیاز نظام ترویج، آمادگی لازم برای واگذاری مسئولیت‌های خطیر مربوطه را ندارد. در این میان، یکی از مهم‌ترین حوزه‌های مغفول، به حیطه برنامه‌ریزی و به‌طور مشخص، ارزشیابی از وضعیت بنگاه‌های خصوصی باز می‌گردد. چنان که هیچ ملاک اقتضایی و یا پروتکل عملیاتی تصریح شده‌ای برای ارزشیابی از سطح توسعه بنگاه‌های یاد شده و تعیین مناسبت خدمات آن‌ها وجود ندارد. بدیهی است که فقدان یک مکانیسم کارآمد ارزشیابی، شناسایی نقاط ضعف و قوت بنگاه‌های خصوصی، مقایسه روندها، اعتبارسنجی تخصصی و سطح‌بندی آن‌ها بر پایه شایسته‌سالاری را امری دشوار و حتی غیر ممکن می‌سازد. در چنین وضعیتی، دور از ذهن نخواهد بود که هر گونه تلاشی برای اصلاح و یا توسعه زیرنظام ترویج خصوصی با شکست مواجه گردد. از سوی دیگر، چنین وضعی به تصویر کشیدن دست‌آوردهای خدمات خصوصی و در نتیجه چانه‌زنی برای دفاع از حقوق کنشگران این حوزه را در محافل سیاست‌گذاری بخش کشاورزی با مشکلات اساسی مواجه خواهد ساخت. این پژوهش، ۹۰ نشانگر مختلف را جهت به‌کارگیری در فرایند ارزشیابی از ابعاد ساختاری و کارکردی بنگاه‌های خصوصی تدارک بیننده خدمات ترویجی و مشاوره‌های کشاورزی ارائه و دسته‌بندی نمود. طبقات نشانگرهای مربوطه عبارت بودند از «سودمندی خدمات» در دو زیرطبقه مناسبت و اثربخشی؛ «کارایی بازار»؛ «توسعه نهادی» در چهار زیرطبقه استقلال، پایداری، برنامه‌ریزی و مدیریت عملیاتی؛ «پاسخگویی»؛

«تخصص حرفه‌ای»؛ «منابع بنگاه‌ها» در دو زیرطبقه منابع انسانی و زیرساخت‌ها و تجهیزات فیزیکی؛ «تعاملات حرفه‌ای»؛ «نوآوری کارآفرینانه» و در نهایت، «سطح پوشش». تنوع بالا در نشانگرهای توسعه یافته، حکایت از این واقعیت دارد که ارزشیابی از وضعیت بنگاه‌های ترویج خصوصی در نوع خود اقدامی پیچیده، تخصصی و زمان‌بر به شمار می‌رود. در نتیجه سیاست‌گذاران و متولیان خدمات ترویج کشاورزی، نه می‌توانند و نه باید با تکیه صرف بر آمار و ارقامی ساده در ارتباط با کمیت مروجان، تعداد بهره‌برداران تحت پوشش و یا تعداد کلاس‌های ترویجی برگزار شده که البته چگونگی تحصیل این آمار نیز در نوع خود محل بحث دارد، سعی در جانمایی و یا توجیه سطح توسعه بنگاه‌های ترویج خصوصی داشته باشند. جالب آن که بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر، نشانگرهای متعارف یاد شده مربوط به طبقه «سطح پوشش» خدمات هستند که از دید خبرگان، کمترین اهمیت وزنی را در فرایند ارزشیابی بنگاه‌های ترویج خصوصی به خود اختصاص می‌دهند. در همین رابطه، پیشنهاد می‌شود که متولیان و برنامه‌ریزان نظام ترویج از جمله سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی، نشانگرهای ارزشیابی توسعه یافته در این پژوهش را به منظور تعیین وضعیت موجود، هدف‌گذاری، رتبه‌بندی، اعتبارسنجی و واگذاری امور ترویجی به بنگاه‌های خصوصی مورد توجه و استفاده قرار دهند. افزون بر این، به کنشگران بخش خصوصی نیز پیشنهاد می‌گردد که در جهت توسعه بنگاه خویش و ماندگاری در بازار نه چندان بسامان خدمات کشاورزی کنونی، به طور پیوسته و ادواری، وضعیت کارگزاری خود را بر پایه نشانگرهای ارزشیابی طبقه‌بندی شده در این پژوهش مورد پایش و ارزشیابی قرار دهند و با توجه به یافته‌های مربوطه، در جهت اصلاح و توسعه کسب و کار خویش بکوشند. در عین حال پر واضح است که فهرست نشانگرهای ارزشیابی تدوین شده در این پژوهش، قابلیت تعمیم به کلیه شرایط را ندارد و بر مبنای زمینه‌های موجود، به صورت اقتضایی قابل تعدیل خواهد بود.

### REFERENCES

1. ASCU. (2012). *National Agricultural Sector Extension Policy (NASEP)*. Agricultural Sector Coordination Unit. Government of Kenya. June 2012. Nairobi, Kenya.

2. Babu, S. C., Huang, J., Venkatesh, P. and Zhang, Y. (2015). A Comparative Analysis of Agricultural Research and Extension Reforms in China and India. *China Agricultural Economic Review*. 7(4), 541 – 572.
3. Benson, A. and Jafry, T. (2013). The State of Agricultural Extension: An Overview and New Caveats for the Future. *Journal of Agricultural Education and Extension*. 19(2), 381-393.
4. Birner, R., Davis, K., Pender, J., Nkonya, E., Anandajayasekeram, P., Ekboir, J., Mbabu, A., Spielman, D. J., Horna, D., Benin, S. and Cohen, M. (2006). *From "Best Practice" to "Best Fit" a Framework for Analyzing Pluralistic Agricultural Advisory Services Worldwide*. International Food Policy Research Institute. Washington, DC.
5. Chipeta, S., Christoplos, I. & Katz, E. (2008). *Common Framework on Market-Oriented Agricultural Advisory Services*. Neuchâtel, Switzerland: Neuchâtel Group. First edition. March 2008.
6. Christoplos, I. (2012). Poverty, Pluralism and Extension Practice. International Institute for Environment and Development (Iied). *Sustainable Agriculture and Rural Livelihoods Programme*. No. 64.
7. Davis, K. & Heemskerck, W. (2012). Investment in Extension and Advisory Services as Part of Agricultural Innovation Systems. *Agricultural Innovation Systems: An Investment Sourcebook*. Washington, DC: The World Bank. Pp. 179-193.
8. Dart, J., Petheramm, R. J. and Straw, W. (1998). Forms of Evaluation for Agricultural Extension. *Rural Industries Research and Development Corporation*. RIRDC Publication. No. 98/136.
9. GFRAS. (2012). Building Knowledge Systems in Agriculture Five Key Areas for Mobilising the Potential of Extension and Advisory. *Global Forum for Rural Advisory Services*. Switzerland.
10. Chowa, C., Garforth, C. and Cardey, S. (2013). Farmer Experience of Pluralistic Agricultural Extension, Malawi. *Journal of Agricultural Education and Extension*. 19 (2), 147-166.
11. Gemo, H. R., Stevens, J. B. and Chilonda, P. (2013). The Role of a Pluralistic Extension System in Enhancing Agriculture Productivity in Mozambique. *South African Journal of Agricultural Extension*. 41(1), 59-75.
12. Hayati, D., Ranjbar, Z. and Karami, E. (2010). Measuring Agricultural Sustainability. In: Lichtfouse, E. (Eds.), *Biodiversity, Biofuels, Agroforestry and Conservation Agriculture*. Volume 5 of the Series Sustainable Agriculture Reviews. Pp 73-100.
13. Hellin, J. (2012). Agricultural Extension, Collective Action and Innovation Systems: Lessons on Network Brokering from Peru and Mexico. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 18(2), 141-159.
14. Kalateh Rahmani, S. M. & Zereei, M. (2005). The Role of Association in Private Extension Development. *Jihad Monthly Magazine*. Vol. 262, 21-37.
15. Kaur, J., Shehrawat, P. S., Quadri, J. V. (2014). Attitude of Farmers towards Privatization of Agricultural Extension Services. *Research Journal of Agricultural Science Digest*, 34(2), 81-86.
16. Kidd, A. D., Lamers, J. P. A., Ficarelli, P. P. and Hoffmann, V. (2000). Privatizing Agricultural Extension: Caveat Emptor. *Journal of Rural Studies*, 16, 95-102.
17. Kilelu, W. C., Klerkx, L. and Leeuwis, C. (2013). Unravelling the Role of Innovation Platform in Supporting Co-evaluation of Innovation: Contribution and Tensions in a Smallholder Dairy Development Program. *Journal of Agriculture Systems*. 118, 65-77.
18. Labarthe, P. & Laurent, C. (2013). Privatization of Agricultural Extension Services in the EU: Towards a Lack of Adequate Knowledge for Small-scale Farms? *Journal of Food Policy*, 38, 240–252.
19. Hosseini, S. M. (1997). Beyond Conventional Frontiers: Emerging Grounds for Public-Private Cooperation in Agricultural Extension. *Proceeding of the 2nd Australasia Pacific Extension Conference. Managing Change Building Knowledge and Skills*. 18 to 21 November, Albury, New South Wales.
20. Hosseini, S. M., Alimirzaei, E., Hejazi, Y. and Movahed Mohammadi, H. (2016) The Network Relationships among Multiple Service Providers in Agricultural Extension Program Planning in Iran. *International Journal of Research in Agricultural Sciences*. 3(4), 2348- 3997.
21. Hosseini, S. M. & Sharifzadeh, A. (2008). *Scenarios for Reforming Agricultural Extension. Searching for New Paradigm*. Tehran: Agricultural Education Publication. (In Farsi)
22. Hosseinzadeh Bahreini, M. H. & Maleksadati, S. (2012). Institutional Barriers of Investment on Iranian Enterprises. *Journal of Trade Research*, 59, 25-55.
23. Mengal, A. A. (2014). Historical Overview of Agricultural Extension Services in Pakistan. The Macro Theme Review. A Multidisciplinary. *Journal of Global Macro Trends*, 3(8), 23-36.
24. Organization for Economic Co-operation and Development. (2011). Monitoring and Evaluation for Adaptation: Lessons from Development Cooperation Agencies. *Working Papers*. No. 38. OECD, Paris.
25. Okorley, E. L., Gray, D. and Reid, J. (2010). Towards A Cross-Sector Pluralistic Agricultural Extension System in A Decentralized Policy Context: A Ghanaian Case Study. *Journal of Sustainable Development in Africa*, 12(4), 1-10.

26. Onyenkazi, H. A. & Gana, A. K. (2009). Comparative Assessment of Public and Private Extension Programmes in Etche Local Government Area of Rivers State of Nigeria. *African Journal of General Agriculture*, 5(2), 79-83.
27. Pretty, J. N. (1995). *Regenerating Agriculture: Policies and Practice for Sustainability and Self-reliance*. The Joseph Henry Press book. International Institute for Environment and Development, London.
28. Pritchett, J., Fulton, J. and Hine, S. (2012). Keys to Successful Programming: Incentives in Multi-Institutional Partnerships. *Journal of Extension*. 50(1), 1-6.
29. Rasouliazar1, S. Hosseini, S. M., Farajallah Hosseini, S. J. and Mirdamadi, S. M. (2011). The Investigation Perception of Agricultural Extension Agents about Affective Factors on Effectiveness of Agricultural Advisory Services Companies in Iran. *Journal of American Science*. 7(2), 445-451.
30. Rezaei, R., Gholifar, E., Safa, L. and Kazemi, M. (2013). Investigating the Barriers of Agricultural Engineering and Technical Advisory Services' Companies in Zanjan Province. *Journal of Entrepreneurship Development*. 4(14), 27-46.
31. Rezvanfar, A. & Alimirzaei, E. (2014). The Importance of Technology Audit in Agricultural Extension System in Iran. *Proceedings of First International Conference of the APIRAS & Fifth Congress of Extension and Education in Agriculture and Natural Resources Management*. 2-4 September. Iran: Zanjan.
32. Rivera, W. M. & Sulaiman, V. R. (2009). Extension: Object of Reform, Engine for Innovation. *Outlook on Agriculture*, 38(3), 267-273.
33. Samy M. M., Swanson, B. E. and Sofranko, A. (2003). Structural Change in Agriculture: Privatization of Information and the Role of Extension. AIAEE 2003. *Proceedings of the 19th Annual Conference*. Raleigh, North Carolina, USA.
34. Sharifzadeh, A., Arabioun, A. and Abdollahzadeh, GH. (2009). Identifying and Prioritizing the Support Needs of Agro-enterprises' Development in Golestan Province. *Journal of Entrepreneurship Development*, 3(10), 71-91.
35. Sseguya, H., Mazur, R., Abbott, E. and Matsiko, F. (2012). Information and Communication for Rural Innovation and Development: Context, Quality and Priorities in Southeast Uganda. *Journal of Agricultural Education and Extension*. 18(1), 55-70.
36. Swanson, B. E. (2008). *Global Review of Good Agricultural Extension & Advisory Services Practices*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome. 2008. Retrieved Dec 05 2008 from <http://www.fao.org>.
37. Swanson, B. E., & Samy, M. M. (2002). Developing an Extension Partnership among Public, Private and Non-Governmental Organizations. *Journal of International Agricultural Extension and Education*, 9 (01), 5-10.
38. Tayebnia, A. & Mohammadi, H. (2005). The Comparison of Investment Efficiency on Iranian Public and Private Sectors, an Approach to Privatization. *Journal of Planning and Budgeting*, 87, 3-35.
39. Waddington, H., Snilstveit, B., White, H. and Anderson, J. (2010). The Impact of Agricultural Extension Services. International Initiative for Impact Evaluation. 3ie Synthetic Reviews. Pp 1-23.