

در جستجوی رهیافت‌های بدیل مدیریت هدفمند تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی ایران

دکتر حسین شیرزاد* - دکترای ترویج و توسعه کشاورزی،
مشاور معاون وزیر در ترویج و نظام بهره‌برداری

چکیده

ارتباط بین سه زیرنظام مستقل تحقیقات، ترویج و آموزش کشاورزی یکی از بحث‌انگیزترین مباحث مربوط به ساختار سازمانی و حدود وظیفه‌مندی‌های هر کدام از این مجموعه‌های مستقل سازمانی بوده است. تغییر در پارادایم مدیریت سنتی این نظام‌ها در سه دهه اخیر منجر به تحولات سازمانی قابل توجهی در حوزه‌های بهبود و توسعه سیاست‌های تحقیقی، ترویجی و آموزشی، ساماندهی مجدد ساختارهای فعالیت، جهت‌گیری مجدد فرهنگ سازمانی و استفاده از سازوکارهای بازار به همراه کاربرد فن‌آوری‌های ارتباطات و اطلاعات گشته است. در این مقاله سعی شده تا به وسیله تحلیل ساختار سازمانی مدیریت هدفمند تحقیقات، ترویج و آموزش کشاورزی (الگوی ایده‌آل)، ابعاد نظری تمرکز، رسمیت، پیچیدگی، اندازه هر کدام از سازمان‌ها، استراتژی، نوع تکنولوژی، محیط مدیریتی و مسئله قدرت و کنترل در هر یک از این سازمان‌ها مورد بحث قرار گیرد. واقعیت این است که افزایش پتانسیل هماهنگی با تقویت سیستم‌های اطلاعاتی عمودی و ارتباطات افقی، نیازمند وضع قوانین و رویه‌های جدید و برنامه‌ها و اهداف منطقی و سلسله‌مراتب سازمانی تعریف شده می‌باشد. از سوی دیگر برای هماهنگی بیشتر از طریق سرپرستی مستقیم، سیستم‌های تحقیقی و ترویج نیاز به درجه‌ای از

استاندارد کردن فرایندهای کار، استانداردهای بازده، استاندارد کردن مهارت‌های فنی و شغلی و هنجارهای استاندارد سازمانی دارند. در این میان از میان انواع مدل‌های مطلوب در مدیریت هماهنگ ترویج، تحقیق و آموزش، مدل سازمان پابندی (مدولار)، سازمان‌های شبکه‌ای و سازمان بدون مرز (باربر - فری) می‌تواند با حفظ استقلال و حیات سازمانی هر یک از مجموعه‌های ترویجی، تحقیقاتی و آموزشی به مدیریت هماهنگ و هدفمند این سه زیر نظام مستقل در محیط اداری بخش کشاورزی و عرصه‌های کشاورزی یاری رساند.

واژه‌های کلیدی: سازمان پابندی، مدیریت تلفیقی، استانداردسازی، سازمان شبکه‌ای، ارتباطات افقی و عمودی، تحقیقات، آموزش و ترویج

مقدمه

سه زیر نظام مستقل تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی از ارکان اصلی عرضه خدمات در بخش کشاورزی کشور به شمار می‌آیند که نیمی از اعتبارات عمرانی بخش را به خود اختصاص داده و بخش عمده‌ای از وظایف حاکمیتی وزارت جهاد کشاورزی را تحت پوشش خویش قرار داده‌اند. این زیر نظام‌ها دارای ساختار و ویژگی‌های منحصر بفرد و مخصوصی هستند که آنها را از ساختارهای مشابه در کشورهای دیگر منفک ساخته است. در طول دهه‌های گذشته، وقایع تاریخی که بر مدیریت، ساختار سازماندهی و تشکیلات بخش کشاورزی تأثیر گذاشته‌اند، این سه زیر نظام را به شدت تحت تأثیر خویش قرار داده که از آن جمله می‌توان به قانون تکلیف وزارتین کشاورزی و جهاد سازندگی سابق در ابتدای دهه ۷۰ و انفکاک موسسات تحقیقات رازی، دامپروری و جنگل‌ها و مراتع از دیگر موسسات تحقیقات بخش کشاورزی، ادغام سازمان آموزش و اداره کل ترویج در سازمان تحقیقات کشاورزی و تشکیل «سازمان تات» در وزارت کشاورزی، همچنین، تشکیل معاونت آموزش و تحقیقات و معاونت مستقل ترویج در وزارت جهاد سازندگی سابق، ادغام دو وزارتخانه کشاورزی و جهاد سازندگی و انهدام ساختار تات و تشکیل معاونت‌های مستقل ترویج و نظام‌های بهره‌برداری و آموزش و تحقیقات در اواخر دهه ۷۰ از رویدادهایی بودند که بر سرنوشت این سه زیر نظام تأثیرات عمیقی بر جای گذاشته‌اند و به جرات می‌توان گفت که کمتر سازمان‌هایی در طول حیات اداری خویش در کشور در طول یک دهه، این گونه تغییرات متنوعی را به خود دیده‌اند. در زمان ادغام، معاونت آموزش و تحقیقات وزارت جهاد کشاورزی با ۳۲ مرکز آموزش، یک آموزش‌شکده و چهار مدیریت مجزا، ۵۷ مرکز تحقیقات استانی، ۱۷ موسسه مادر تحقیقاتی، یک پژوهش‌شکده مهندسی، دو دفتر تحقیقاتی و آموزشی و چهار مرکز تحقیقاتی ستادی و معاونت ترویج و نظام‌های بهره‌برداری با ۱۴ دفتر و اداره کل و یک موسسه در بخش کشاورزی حضور داشتند. بر اساس مطالعات انجام شده این پژوهش، بر روی موافقتنامه‌های مبادله شده در سطوح

ستادی و استانی سال ۱۳۸۱، حدود ۷۲۱ فعالیت متنوع تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی در سطح کشور در حال انجام بوده است که در بین این تعداد فعالیت، ارتباط هدفمند کمتری مشاهده می‌شود. بر همین اساس در شرایط کنونی لزوم هماهنگی بین این سه نظام، بیش از هر زمان دیگری، ضروری به نظر می‌رسد. نتایج این پژوهش نشان داد که در ساختار موجود به اجرای برخی وظایف و کارکردهای ضروری نهادهای تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی، توجه کافی وجود نداشته و هیچ واحد یا فردی برای اجرای این مسئولیت‌ها تعیین نشده است. در نتیجه، شکاف ساختاری بین موسسات تحقیقاتی، مراکز آموزشی و دفاتر و ادارات کل ترویج به شکل مشهودی مشخص بوده. اگرچه ایجاد حفظ ارتباط بین سه زیر نظام تحقیقات، آموزش و ترویج به عنوان یک فعالیت مهم از نظر مدیران این سه زیر نظام شناخته شده و در گذشته حتی در چارچوب ساختارها با تاسیس دفتر انتقال یافته‌های تحقیقاتی منعکس گشته؛ اما واحدی که مسئولیت آن را به عهده داشت، کارایی چندانی نداشته و به عنوان یک پست سنتی در یک واحد با وظایف مختلف دیگر تعیین شده بود. اختیارات ناکافی برای تضمین هماهنگی فعالیت‌ها، نظام بیش از حد متمرکز، عدم پاسخگویی به نیازهای کشاورزان، ناسازگاری موسسات تحقیقاتی، مراکز آموزشی و ترویجی با یکدیگر، ناهمسازی و واگرایی در اهداف، تعارضات بین سازمانی میان پژوهشگران، آموزشگران و مروجان و تبعیض در میزان حقوق و دریافتی‌ها، بورس‌های آموزشی داخل و خارج از کشور و مزایای مختلف اداری از عواملی هستند که به طور آشکار یا پنهان، رسمی و غیررسمی به عنوان موانع ارتباط بین این سه زیر نظام عمل کرده و می‌کنند. ضرورت ایجاد یک مکانیسم هماهنگی و ارتباط به معنی هر نوع دستورالعمل و رویه ویژه مربوط به سازماندهی ارتباط این سه زیر نظام یا هر شیوه سازمانی که برای ایجاد، حفظ یا بهبود ارتباط تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی کشور سودمند بوده و طراحی پروژه هماهنگی فعالیت‌های مختلف و وظایفی که به وسیله هر یک از اجزای سه زیر نظام انجام می‌شود، باعث گردیده تا موضوع طراحی مدل سازگار مدیریت هدفمند «تات»^(۱) به منظور اعتبار افزایی هر یک از سه زیر نظام و ایجاد ارتباط ساختاری و سازمانی بین واحدهای تولید فن آوری، آموزش فن آوری و توسعه و انتقال فن آوری، محور انجام این پژوهش قرار گیرد. به منظور طراحی این مدل، تحقیق و بررسی‌های مختلف و همه جانبه‌ای انجام گرفته که در این مقاله به رهیافت‌های بدیل در جهت مدیریت هماهنگ «تات» اشاره می‌شود.^۱

بیان مسئله

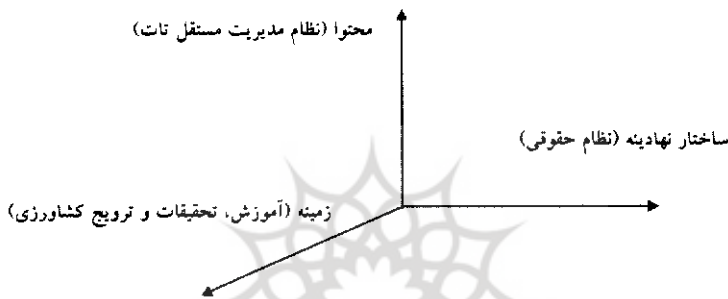
مسئولین اجرایی و دست‌اندرکاران طراحی ارتباطات هماهنگ بین سازمان‌های مستقل تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی (تات) در آینده، تنها زمانی می‌توانند مدعی تدوین طراحی‌های جدید برای سازمان‌های جدیدالتاسیس شوند که توانسته باشند، طرح مدیریت هماهنگ تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی (تات) را به صورت زیر سیستمی با نظام حقوقی کارآمد و اثربخش برای ترویج، تحقیقات و آموزش کشاورزی کشور عرضه کنند؛ به گونه‌ای که از طریق قوانین و مقررات لازم، پشتیبانی شود

(۱) - منظور از «تات» حروف اول واژگان تحقیقات، آموزش و ترویج بوده و به دلیل اختصار و سهولت در ابضاح در مقاله به کار برده شده و ارتباطی با کلمه «تات» و ساختار سازمانی مترتب بر آن که در دهه هفتاد در وزارت کشاورزی سابق وجود داشت، ندارد.

و کلیه اجزای این نظام حقوقی، علاوه بر هماهنگی مناسب با اجزای نظام حقوقی بخش کشاورزی با سایر بخش‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشور نیز هماهنگ بوده تا مجموعه منسجمی را تشکیل دهند. با این توصیف، مدل مفهومی زیر به عنوان مدل فضایی سیستم نظام تحقیقات، ترویج و آموزش کشاورزی پیشنهاد می‌شود.

مدل شماره (۱): مدل سه بعدی برای سیستم «مدیریت هدفمند تحقیقات»

آموزش و ترویج کشاورزی»



«مدل سه شاخگی» بر این ایده مبتنی است که پدیده تلفیق فعالیت‌های هماهنگ تات را می‌توان در قالب سه بعد ساختار^۱، محتوا^۲ و زمینه^۳ تجزیه و تحلیل کرد که در این رهگذر، «ساختار» به جنبه‌های عینی^۴ و ملموس پدیده و، «محتوا» از جنبه‌های ذهنی^۵ و ناملموس آن پدیده حکایت دارد. دو بعد «ساختار» و «محتوا» در «زمینه» ریشه دارند که بیانگر محیط پیرامون و دربرگیرنده دو بعد دیگر است. در حالی که «ساختار»، لایه بیرونی «محتوا» را تشکیل داده و «محتوا»، لایه درونی «ساختار» به شمار می‌آید که این دو بعد، منشا و حیات خود را از «زمینه» اخذ می‌کنند.

الف) نظام حقوقی به عنوان «ساختار»

حقوق اداری شامل قواعد مربوط به وظایف و اختیارات دولت و سازمان ادارات دولتی و روابط آنها با افراد مردم است. در واقع، حقوق اساسی، نقشه اداره را طرح می‌کند و حقوق اداری، مجری آن نقشه است. نظام حقوقی به این دلیل در «مدل سه شاخگی برای سیستم تحقیقاتی، ترویج و آموزش کشاورزی» به عنوان شاخه «ساختار» در نظر گرفته شده که بیان قواعد و الزامات مدیریتی نظام تات را در قالب قواعد و گزاره‌های حقوقی ممکن می‌سازد. در حقیقت، اجزای قابل رویت سیستم سازمانی «تات» در نظام حقوقی (تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی) با استفاده از اصول و دستورات حقوقی و هماهنگ و مستندات حقوقی تنظیم می‌شود (قابل توجه آنکه نظام قبلی تات وزارت کشاورزی سابق، در هنگام تشکیل، فاقد نظام نامه هماهنگ و مستندات حقوقی مستدل بود). در عمده کشور های توسعه یافته جهان، نظام ترویج و آموزش دارای قواعد قانونی مصوب و تعریف شده در پارلمان است که حدود

وظایف و اختیارات آن را در قبال بخش‌های تحقیقاتی روشن می‌سازد.

ب) نظام مدیریتی به عنوان «محتوا»

هر یک از قواعد و احکامی که در شاخه «ساختار» به عنوان جزیی از نظام حقوقی در قالب مستندات (اعم از لایحه یا اسناد حقوقی پشتیبانی آن) بیان می‌شود، حاکی از یک دستور، قاعده، تصمیم یا نگرش مدیریتی است که محتوای آن قاعده حقوقی را تشکیل می‌دهد. در اینجا، نوع نگاه به مدیریت مبتنی بر رویکردی بین‌رشته‌ای است. به بیان دیگر، مدیریت به معنی مجموعه دانش بشری برای اعمال تغییرات عقلایی در سیستم‌های اجتماعی و سیستم‌های ساخت بشر با هدف حداکثرسازی مطلوبیت اجتماعی به کار رفته است. در این معنی، مجموعه یافته‌ها و دستاوردهای علمی بشر در زمینه‌های مختلف اعم از جامعه‌شناسی، روانشناسی، آموزش و ... در این نظام مدیریتی جای دارد تا بتواند در این مقصود کلی قرار بگیرد. به طور کلی، دو رویکرد اساسی (و یا به عبارت بهتر دو پارادایم^۴) در برخورد با مقوله مدیریت در بخش دولتی قابل تفکیک هستند. رویکرد اول که به پارادایم کلاسیک مشهور بوده و آن هیوز (۱۳۷۷) آن را پارادایم «اداره امور دولتی» نامیده و در نظریات ماکس وبر در خصوص بوروکراسی ریشه دارد. با توجه به اینکه اصول بوروکراتیک وضع شده توسط ماکس وبر در سازماندهی شرکت‌ها و موسسات فعال در کسب و کار مورد استفاده قرار گرفته؛ اما شدت و قدمت به کارگیری این اصول در بخش دولتی به مراتب بیشتر بوده است. مهمترین دلیل فراگیر شدن این پارادایم در بخش دولتی، تصور غالب مدیران و متفکران بر توانایی این اصول در ارائه بهترین روش در کار سازمان بود. علاوه بر این، دولت‌ها غالباً تدارک مستقیم کالا و خدمات مورد نیاز عموم را توسط خود به عنوان یک روش کار استاندارد و عام پذیرفته بودند. موضوع دیگری که شیوع پارادایم سنتی را در اداره امور دولتی دامن می‌زد، طرز تلقی کارگزاران دولتی از قابلیت و لزوم تفکیک موضوعات سیاسی و اداری از یکدیگر بود. بر اساس این طرز تلقی، اداره امور، وسیله اجرای دستورات به شمار می‌رفت و متقابلاً هر موضوعی که درباره خط مشی و استراتژی بخش دولتی بود، به رهبری سیاسی مربوط می‌شد. در واقع، اداره امور دولتی، تلقی خاصی از مدیریت در بخش دولتی بود که به یک بوروکراسی حرفه‌ای نیاز داشت تا بتواند در راستای پاسخگویی عمومی در خدمت رهبران سیاسی باشد.

با وجود استیلا و غلبه پارادایم سنتی «اداره امور» در طول قرون گذشته، آخرین دهه این قرن، شاهد تحولات شگرفی در بخش امور دولتی اغلب کشورهای پیشرفته بوده است. در طول این دهه، همه آنچه که درست به نظر می‌رسید، مورد تردید واقع شد و دیگر بوروکراسی، تنها مسیر تدارک و تحویل کالا و خدمات دولتی نبود. نظام‌های مدیریت قابل انعطاف مورد استفاده بخش خصوصی توسط دولت‌ها به کار گرفته شد. الگوی جدید دارای مشکل‌های مختلف از قبیل «مدیریت‌گرایی»^۵، «پولیت»^۶، «مدیریت دولتی جدید»^۷، «هود»^۸، «اداره امور مبتنی بر بازار»^۹، «ن و روزنبوم»^{۱۰} و «دولت کارآفرین»^{۱۱} آزیون و گابلر^{۱۲} بود؛ همین پدیده‌ای که آن هیوز به پارادایم مدیریت دولتی نوین نام داد. به عقیده آن هیوز، مایه افتراق دو پارادایم یاد شده در تفاوت معنای «مدیریت» با «اداره امور» است. اداره امور، ضرورتاً به معنای پیروی از دستورات است و مدیریت یعنی دستیابی به نتیجه‌ها. از لحاظ معنای شناختی،

جدول شماره ۱- روش‌های اصلاح پارادایم سنتی مدیریت دولتی تحقیق، آموزش و ترویج کشاورزی

ردیف	گروه فعالیت	محتوای اقدامات
۱	بهبود و توسعه سیاست‌های کشاورزی	- مجموعه فعالیت‌ها و طرح‌هایی که بر توصیه‌های سیاستی متمرکز می‌باشد. - سازوکار تجدیدنظر در سیاست‌های کلان تحقیقاتی در بخش کشاورزی
۲	تجدید ساختار سازمانی	- کاهش نقش دولت در فعالیت‌های تات - ایجاد سازمان‌های کوچک وظیفه‌گرا و برخوردار از خودتکایی مالی به منظور اجرای وظایف خاص ترویجی - تحقیقی - تمرکززدایی با تقویت حسابدگی، نظارت و ارزشیابی - بازمهندسی از طریق طراحی مجدد فرآیندهای کاری ترویج
۳	سازماندهی مجدد ساختارهای فعالیت	- کاهش سلسله مراتب تحقیقات کشاورزی - جایگزین‌سازی ساختارهای کوچک‌تر، ساده‌تر و انعطاف‌پذیرتر - تشکیل گروه‌های کاری با مدیریت مستقل و دارای وکالت انجام مسئولیت‌ها
۴	جهت‌گیری مجدد فرهنگ سازمانی	- خدمات تات منطبق بر خواست کشاورزان و ارباب رجوع - رضامندی و ارباب رجوع مداری
۵	جهت‌گیری مجدد مدیریت منابع انسانی	- تغییر جهت از خدمات شفلی به خدمات مبتنی بر قرارداد در ترویج و آموزش - نظام پرداخت پاداش مبتنی بر بازار کشاورزی و ستانده محوری - پرداخت پاداش در ازای خدمات شایسته
۶	تجاری کردن فعالیت‌ها و استفاده از سازو کار بازار در بخش کشاورزی	- خدمات ارائه شده با هدف ایجاد رقابت داخلی و خارجی به منظور بهبود زمینه‌های فعالیت تحقیقاتی و ترویجی، آموزشی در بخش کشاورزی - ارائه خدمات می‌تواند به مزایده گذارده شود. - تات در انجام فعالیت‌های خود می‌تواند به صورت تجاری عمل کند ^{۱۳} CTC - فعال نمودن بخش خصوصی در فعالیت‌های تات ^{۱۴}
۷	بودجه‌بندی مبتنی بر عملکرد خدماتی و تولید (بهبود مدیریت مالی) نظام هزینه‌یابی (هزینه‌های سرمایه‌ای) مبتنی بر فعالیت	- اصلاح کامل فرآیندهای بودجه‌ای مبتنی بر عملکرد و تولید - تعیین اهداف راهبردی که عملکرد و تولیدات مورد انتظار تعیین شده باشد. - اهداف به صورت عملیاتی مشخص و استانداردهای معین
۸	کاربرد فن آوری اطلاع‌رسانی ITC	- گردش سیال اطلاعات بین تحقیق با آموزش و ترویج - آموزش مستمر مروجین - بهبود خدمات تات، افزایش بهره‌وری و کاهش تدریجی هزینه‌های تحقیقاتی

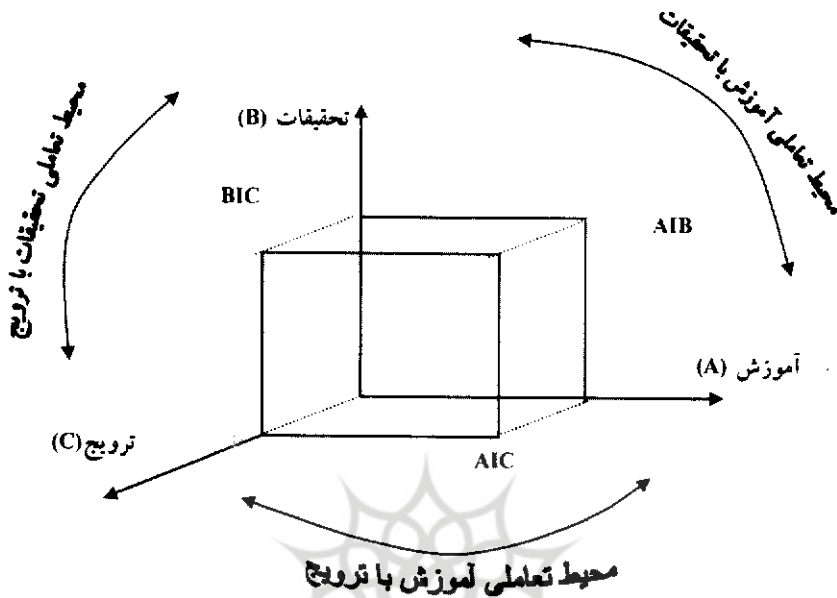
«مدیریت دولتی» متضمن معنای در دست گرفتن کارهاست. مانند آنچه که در مدیریت بازرگانی با استحکام و کارایی دنبال می‌شود. آون هیوز به نقل از آلیسون، سه عامل عمده در وظایف مدیریت دولتی مبتنی بر پارادایم نوین را برمی‌شمارد که به ترتیب عبارت اند از **استراتژی، مدیریت مولفه‌های درونی و مولفه‌های بیرونی** که هر یک بخش‌های فرعی خاص خود را دارند. «استراتژی» به عنوان نخستین وظیفه عمده شامل تعیین اهداف، اولویت‌های سازمان و تدوین برنامه‌های عملیاتی می‌باشد. «مدیریت مولفه‌های درونی» که دغدغه اصلی اداره امور دولتی سنتی را تشکیل می‌داد به «سازماندهی و تامین نیروی انسانی»، «هدایت کارکنان و نظام مدیریت منابع انسانی» و «کنترل عملکرد» تقسیم می‌شود. سومین وظیفه، «مدیریت مولفه‌های بیرونی» می‌باشد که در مدل سنتی بر عهده سیاستمداران گذاشته می‌شد. این مدل، شامل «ارتباط با واحدهای بیرونی»، «ارتباط مستقیم» و «ارتباط با رسانه‌ها و مردم» می‌باشد. در این پژوهش، نوع نگاه مدل نسبت به مدیریت «نظام تحقیقات، ترویج و آموزش» بر پایه پارادایم نوین مدیریت دولتی بوده است.

ج) آموزش، تحقیق و ترویج به عنوان «زمینه» اصلی فعالیت در بخش کشاورزی

همان طوری که قبلاً اشاره شد، دو بعد «ساختار» و «محتوا» در «زمینه» ریشه دارند. «زمینه» در مدل حاضر، مفهوم موضوعاتی را تعیین می‌کند که در دو شاخه ساختار (نظام حقوقی) و محتوا (نظام مدیریتی) مطرح می‌شوند. زمینه همانند طرح و نقشه‌ای که چگونگی درهم بافتن تار و پود یک پارچه را تعیین می‌کند، چگونگی درهم تنیدن ابعاد حقوقی و مدیریتی موضوعات مورد بررسی را تعیین می‌کند. دقیقاً در این تعبیر از زمینه است که برخی آن را «بافتار» نیز می‌خوانند. برای سیستم «تات»، سه عنصر زمینه‌ای آموزش، تحقیقات و ترویج از یکدیگر تفکیک شده‌اند که در اصل باید آنها را سه زمینه متفاوت در نظر گرفت. در واقع، تحقیقات، آموزش و ترویج، سه موضوع اصلی فعالیت در نظام تات را تشکیل می‌دهند.^{۱۸} هر یک از این سه موضوع می‌تواند به تنهایی به عنوان یک «زمینه» برای مباحث مطرح در دو نظام مدیریتی و حقوقی به شمار آید. به عنوان مثال، موضوعی مانند ابعاد ساختار سازمانی که در شاخه محتوا توسط متغیرهای پیچیدگی، رسمیت و تمرکز قابل بیان است و در شاخه ساختار (از مدل) از حدود اختیارات مدیران صحبت می‌کند، برای سازمان‌های فعال در هر یک از سه حوزه آموزش، تحقیقات و ترویج با اهمیت یکسانی قابل بررسی است؛ ضمناً هر یک از این سه زمینه، ملاحظات خاصی را در مورد ساختار بر سازمان‌های مرتبط تحمیل می‌کند. اما همان طوری که از مدل تعاملی شکل زیر برمی‌آید، زمینه‌های سه گانه مورد اشاره تعاملات و همپوشانی‌های دوسویه‌ای نیز با یکدیگر دارند. با دقت در شکل ۲ می‌توان دریافت که این نکته (تعامل میان سه زمینه) به نوع دیگری نمایش داده شده است.

عوامل موثر بر ساختار مدیریت تلفیقی تحقیقات، ترویج و آموزش کشاورزی ایران

نگرش اقتضایی که یک تفکر غالب در تئوری سازمان است؛ بر این نکته تاکید دارد که پایایی، مانایی، اعتبار، اثربخشی، کارایی و بهره‌وری ساختار سازمانی «تات» به عوامل اقتضایی (تکنولوژی، محیط و طرح مدیریت سازمانی) بستگی دارد. باید توجه داشت که آنچه در این مقاله، به عنوان یک عامل مهم



شکل شماره ۲- مدل تعامل میان سه زمینه آموزش، تحقیقات و ترویج در بخش کشاورزی

اقتضایی در مدیریت هدفمند «تات» تلقی می شود، در آینده ممکن است با عامل دیگری جایگزین شود. ساختار سازمانی اثربخش و کارای مدیریت مستقل آموزش، ترویج با تحقیقات باید بتواند بین سازگاری داخلی (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) و سازگاری خارجی (اندازه، تکنولوژی، استراتژی، محیط) سازمانی تعادل برقرار کند. توجه به عوامل اقتضایی در محیط متغیر بخش کشاورزی، یک امر حیاتی است و در برخی موارد نیز بقای سازمانهای تحقیقاتی و آموزشی را رقم می زند. از این رو، ساختار مدیریت هدفمند «تات» باید با توجه به این عوامل طراحی شود تا بتواند زمینه تحقق اهداف و استراتژی های ترویجی، آموزشی و تحقیقاتی را فراهم کند.

ساختار سازمانی مدیریت سازگار تحقیقات، ترویج و آموزش کشاورزی

مدیریت هدفمند «تات»، چارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم ها و فرایندهای عملیاتی، زیربخش های مستقل تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی و گروه هایی است که برای رسیدن به هدف تلاش می کنند، مجموعه راه هایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم کرده و هماهنگی میان آنها را فراهم می کند، بسیار مهم تلقی می شود (Mintzberg, ۱۹۷۹). ساختار هدفمند «تات»، نشانگر توزیع قدرت برابر در سازمان بوده که صرفاً یک سازوکار هماهنگی نیست؛ بلکه فرایندهای سازمانی را تحت تاثیر

قرار می‌دهد. این امر چالشی بود که در ساختار سازمانی تات در وزارت کشاورزی سابق وجود نداشت. ساختار هدفمند «تات» به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد و روابط گزارش دهی، کانال‌های ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری را روشن می‌سازد. به وسیله ساختار سازگار، عملیات و فعالیت‌های داخل سازمان آرایش می‌یابد و خطوط مسئولیت و اختیار مشخص می‌شود. ساختار به مدیران «تات» نشان می‌دهد که مسئول چه کسانی می‌باشند و به کارکنان، مدیرانی را می‌شناساند که از آنها آموزش و دستور می‌گیرند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار هدفمند برای سازمان فراهم می‌کند (Amold and Feldman, ۱۹۸۶). ساختار هدفمند «تات» باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین مدیریت‌های مستقل ترویجی، آموزشی با تحقیقات را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمانی و هماهنگی بین فعالیت‌های آن و ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش دهی و گزارش‌گیری از وظایف یک ساختار مرکب سازمانی مطلوب است (Daft, ۱۹۹۱).

اگر چه مفهوم ساختار سازمانی مرکب و سازگار یک حقیقت است و بر هر کسی در تحقیقات، آموزش و ترویج اثر می‌گذارد و همه به نوعی با آن سر و کار دارند، ولی کم و بیش مفهومی انتزاعی است. سنگ‌زیرین این ساختار هدفمند، نقش‌های افراد و مدیریت‌های مستقل در سازمان و الگوی روابط میان نقش‌ها، ساختار ارتباطات سازمانی «تات» را شکل می‌دهد. بنابراین، ساختار سازمانی «تات» را می‌توان انتظارات موجود از هر نقش و ارتباط سازگار میان ترویج و آموزش با تحقیقات دانست. این نقش‌ها اغلب به وسیله شرح وظایف زیربخش‌های تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی و شرح مشاغل و اسناد مکتوب که حوزه مسئولیت و دامنه فعالیت هر شغل را مشخص می‌کنند، جنبه قانونی می‌یابد.

در این راستا باید به لزوم اصلاحات ساختاری به منظور اعتبارآزایی مدیریت هدفمند «تات» در زمینه‌های اصلاحات در ساختار سازمانی، اصلاحات در ساختار برنامه‌ریزی، اصلاحات در سطوح اداری و کارکنان و اصلاحات در مبانی بودجه‌ریزی، بودجه‌بندی و اعتبارات توجه شود. پژوهشگران عقیده دارند که لزوم تلفیقی از اصلاحات (که مبنای ریشه‌ای و زیر بنایی دارند) در ایجاد نظام آتی مدیریت مستقل تحقیقات، با آموزش و ترویج کشاورزی ضروری می‌باشد. به عقیده محققین، هماهنگی بین اجزای سازمانی «تات»، تنها با ایجاد تشکیلات واحدی به نام تات (همانند گذشته در وزارت کشاورزی سابق) میسر نخواهد شد؛ بلکه آنچه مهم به شمار می‌رود توجه به فرآیند اعتبارآزایی مدیریت سازگار «تات» در آینده است. این فرآیند در حوزه‌های «کارکردی - عملیاتی»، «ساختاری - تئوریک سازمانی» در مقابله و رودرویی با مسائل پیچیده بخش کشاورزی و زارعین می‌تواند کارایی خود را به منصف ظهور رساند.

ابعاد ساختار سازمانی مدیریت هدفمند تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

با توجه به یافته‌های پژوهشگران به منظور تعیین ابعاد ساختاری، عوامل زیادی موثر هستند که با توجه به دیدگاه و نگرش اندیشمندان در پیشینه نگاشته‌ها دارای تنوع زیادی هستند. شاید اگر پژوهشگران در نظر بگیرند که چرا عواملی که برمی‌شمارند، جزو ابعاد ساختاری است؛ از تنوع و تعدد

این ابعاد کاسته خواهد شد. برخی از این عوامل عبارت اند از: اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، تلفیق، حرفه ای گرای، حیطه نظارت، تخصص گرایی، استانداردسازی و تعداد سطوح سلسله مراتب عمودی (Robbins, ۱۹۸۷) که اکثر نظریه پردازان سازمانی از میان آنها بر روی سه بعد: تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند (Fry and Slocum, ۱۹۸۴). ابعاد ساختاری، بیانگر ویژگی های درونی سازمان می باشد و شدت یا ضعف هر کدام از این سه بعد در شکل گیری کلی ساختار سازمانی مدیریت «تات» موثر است. لازم به ذکر است که عوامل فوق الذکر به طور مستقیم یا غیر مستقیم در این سه بعد مستتر بوده و عدم توافق اندیشمندان بر روی این عوامل از چگونگی تعاریف عملیاتی آنان نشأت می گیرد. در این مسیر سعی شده تا این اجزادر شرایط مطلوب مدیریت «تات» و در وضعیت موجود مورد تحلیل قرار گیرد. نتایج یافته های پژوهشگران نشان داده که پاره ای از این اجزاء همچون پیچیدگی، رسمیت و به سازگارسازی مدیریت هدفمند «تات»، آسیب های جدی (البته اگر به سمت افراطی گری میل نماید) وارد خواهند آورد (شیرزاد، ۱۳۷۶).

الف) پیچیدگی

«پیچیدگی» درجه تخصصی کردن افراد بر حسب متخصصین شغلی در داخل سازمان است (Fry and Slocum, ۱۹۸۴) و ممکن است به وسیله تعداد مکان هایی که کار در آنجا می شود، تعداد مشاغلی که انجام می شود و تعداد سلسله مراتبی که وظایف مختلف را انجام می دهند، تعریف و اندازه گیری شود.

«پیچیدگی»، مشکلات کنترل و هماهنگی رادرسازمانهای تحقیقی-ترویجی افزایش می دهد و سازمان به منظور حفظ موقعیت خود باید نوآوری را افزایش دهد (Damanpour, ۱۹۹۴). «پیچیدگی»، حاصل عدم اطمینان محیطی است و به طور فرآیند چرخشی، محیط پیچیده و متغیر موجب افزایش عدم اطمینان محیطی می شود. با افزایش پیچیدگی و تنوع در محیط، سازمان به منظور تطبیق با آن در خود پیچیدگی ایجاد می کند. سازمان های ترویجی-آموزشی در مقایسه با تحقیقاتی به دلیل آن که به طور همزمان دارای سطوح چندگانه سلسله مراتب زیاد (تفکیک عمودی)، حیطه نظارت گسترده (تفکیک افقی) و مکان های جغرافیایی متعدد (ادارات ترویج و مراکز آموزشی-تحقیقاتی) می باشد، بسیار پیچیده است. در زیر هر یک از سطوح شرح داده می شود:

۱) تفکیک افقی: به درجه ای از تفکیک بین واحدها بر اساس افراد، انجام کار، تحصیلات و آموزشی که دارند، دلالت می کند. سازمان ترویجی-آموزشی به دلیل نیاز به دانش و مهارت های تخصصی زیاد بالطبع عواملی از قبیل افزایش پیچیدگی، عدم ارتباط مناسب افراد، ناهماهنگی و تخصصی شدن مشاغل شدت می یابد. باید عنوان کرد که دو نوع شناخته شده تفکیک افقی، تخصص گرایی و تقسیم سازمان به بخش های مختلف است که افزایش هر یک موجب افزایش پیچیدگی می شود (Robbins, ۱۹۸۷) در طول یک فرآیند تاریخی ۱۰ ساله در وزارت کشاورزی سابق، این دو روند در مجموعه قبلی «تات» تشدید شده و بعضاً یکدیگر را تقویت کرده اند.

سازمان «تات» در گذشته (وزارت کشاورزی سابق) دارای وسیع ترین طیف تفکیک افقی از لحاظ حضور متخصصین بوده اما این افراد با حقوق و مزایای متفاوت، منزلت اداری مختلف، شرح وظایف

ناقص، ناهماهنگی در روابط کاری و موازی کاری بسیار روبه‌رو بوده‌اند. تفکیک افقی از موارد چالش‌زا در مدیریت «تات» در گذشته بوده است.

۲) تفکیک عمودی: به عمق ساختار دلالت دارد و افزایش این نوع تفکیک، تعداد سطوح سلسله مراتب را افزایش می‌دهد که در واقع نوعی سندرم مدیریتی «تات» در گذشته (وزارت کشاورزی سابق) بوده است. به هر حال سلسله مراتب زیاد، فاصله بین مدیریت عالی با عملیات واقعی و نیز تحریف ارتباطات، ناهماهنگی‌ها را افزایش داده و هماهنگی بین تصمیمات پرسنل مدیریتی تات و نظارت بر عملیات را برای مدیریت عالی مشکل ساخته است. در واقع، تفکیک افقی و عمودی وابسته به هم هستند. بررسی تجارب ۱۰ ساله «تات» در وزارت کشاورزی سابق نشان می‌دهد که افزایش تخصص‌گرایی، وظایف هماهنگی را افزایش می‌داد و افزایش هماهنگی موجب تفکیک عمودی می‌شد.

۳) تفکیک جغرافیایی: با وجود مکان‌های مختلف ادارات ترویجی، موسسات تحقیقاتی و مراکز آموزشی در نواحی جغرافیایی کشور، پیچیدگی ارتباطات افزایش می‌یابد. تفکیک جغرافیایی به پراکندگی ادارات ترویج، مراکز آموزش و موسسات تحقیقاتی و کارکنان هر یک از سازمان‌های تحقیقاتی با آموزش و ترویج در مناطق جغرافیایی مختلف کشور اشاره دارد. تفکیک جغرافیایی موجب گسترش تفکیک افقی و عمودی می‌شود. در سازمان‌های تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی، وقتی واحدهای ترویج و تحقیق و آموزش از هم تفکیک می‌شوند، ممکن است این واحدها هر کدام در چند ناحیه جغرافیایی در کشور فعالیت کند و موجب پیچیده‌تر شدن سازمان شود. امری که در «تات» وزارت کشاورزی سابق» سابق بارها اتفاق افتاده و در آینده نیز باید برای رفع آن چاره‌ای اندیشید.

ب) رسمیت

«رسمیت» اندازه‌ای از مکتوب بودن، مقررات، قوانین، رویه‌ها، توصیه‌های آموزشی و ارتباطات در سازمان است به جای اینکه شفاهی باشد (Marsh and Mannari, ۱۹۸۱). «رسمیت»، یکی از جنبه‌های مهم ساختار سازمانی است تا جایی که افراد ساختار سازمانی را چارچوب سازمان، مقررات تعامل، ابزار کنترل و رویه‌های انجام کار می‌دانند (Willmott, ۱۹۸۱). در این مقاله، «رسمیت» به درجه استاندارد بودن کارها در ارتباطات تحقیقات با ترویج و آموزش اشاره دارد. اگر «رسمیت» زیاد باشد، کارشناس برای چگونگی انجام کار اختیار چندانی ندارد. «رسمیت» ممکن است به صورت صریح و روشن بیان شود یا اینکه ضمنی باشد؛ یعنی آن هم می‌تواند به صورت مکتوب باشد و هم اینکه شامل ادراک کارکنان «تات» از مقررات نیز باشد. ولی نوع مکتوب آن مورد تاکید است. مشاغل ساده، تکراری و یکنواخت، درجه بالایی از «رسمیت» را پذیرا هستند ولی در مقابل، مشاغلی که به مهارت‌های چندگانه نیاز دارند از «رسمیت» کمی برخوردارند. کارکنان ترویج و تحقیقات و تا حدودی آموزش از آن جمله‌اند. «رسمیت» از سطحی به سطح دیگر متفاوت است.^{۱۹} کارکنان سطوح بالای «تات» اعضای هیات علمی و دارندگان مدارک دکترا که با کارهای غیر برنامه‌ریزی شده سروکار دارند، دارای «رسمیت» کمی هستند ولی در مقابل، کارکنان (مروجین) در سطح پایین و در قسمت اداری دارای «رسمیت» زیادی هستند. به عقیده مدیران، رسمیت برای کاهش تنوع صورت می‌گیرد و هماهنگی را تسهیل می‌کند.

از مزایای رسمیت بالا این است که ابهام را از بین می برد ولی در عوض، اختیار تصمیم گیری را از افراد سلب می کند.

ج) تمرکز

تمرکز^{۲۰} در این مقاله به درجه خشکی در تصمیم گیری و ارزیابی فعالیت ها به صورت متمرکز (۱۹۸۶ Fredrickson, و به درجه ای از تمرکز تصمیمات در یک نقطه از سازمان اشاره دارد (Robbins, ۱۹۸۷). «تمرکز» به توزیع اختیار در سازمان های تحقیقی-ترویجی، آموزشی برمی گردد و در تعیین و تفویض حق فرد در تصمیم گیری ابتکار عمل دارد. «اختیار»، یک حق ذاتی در پست های مدیریتی است که بر مبنای آن می تواند دستوراتی را صادر کند و انتظار دارند دستورات صادره اطاعت شود (Robbins, ۱۹۸۷). در ارتباط با حدود «تمرکز» در سازمان های تحقیقی-ترویجی، آموزشی باید توجه داشت که «تمرکز» با «تفویض اختیار»، رابطه معکوسی دارد. اگر تفویض اختیار بیشتری صورت گیرد، حالت مقابل تمرکز، یعنی عدم تمرکز رخ می دهد. در این صورت، نقطه تصمیم گیری در سطوح پایین سازمان است. مدیران های تحقیقاتی و ترویجی در هر سطح سازمانی، تصمیماتی را اتخاذ می کند. گرفتن تصمیمات به گردآوری اطلاعات احتیاج دارد؛ از آنجا که توانایی مدیر در جمع آوری و پردازش اطلاعات محدود است و ممکن است اطلاعات بیشتر از حد، موجب سردرگمی شود، یک سری از تصمیمات باید توسط دیگران گرفته شود. اینجاست که نقطه تصمیم گیری در سازمان «تات» به جای یک فرد در یک واحد یا یک سطح و در کل سازمان پراکنده می شود و عدم تمرکز ایجاد می شود. عدم تمرکز در مدیریت های ترویج و آموزش می تواند دقت در تصمیم گیری را افزایش دهد؛ چرا که جزئیات بیشتری در حوزه کارکردی - وظیفه ای «تات» قابل بررسی است و در صورتی که تصمیم گیری به محل وقوع مشکل (سطح مزرعه) نزدیک تر باشد و بهتر و اثربخش تر است. خلاصه اینکه این امر، مشارکت در تصمیم گیری را برای افراد فراهم می سازد و می تواند به صورت عامل انگیزش در کارشناسان «تات» مطرح شود. عدم تمرکز موجب تقویت توان تصمیم گیری مدیران سطوح پایین تر می شود. البته باید اذعان کرد که خوبی یا بدی عدم تمرکز به موقعیت بستگی دارد و وجود تمرکز یا عدم تمرکز و درجه آن را عوامل اقتضایی موثر در بخش کشاورزی تعیین می کند.

الف) استراتژی

استراتژی^{۲۱} به عنوان فرآیند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف تعریف می شود (Robbins, ۱۹۸۷). «استراتژی» به معنای اعمالی است که سازمان برای پاسخ یا پیش بینی تغییرات محیط خارجی طراحی می کند (Horwits and Neville, ۱۹۹۶). نخستین بار پذیرش اهداف و استراتژی به عنوان عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی در مفروضات اقتصاد کلاسیک مطرح گردید. به اعتقاد پتر دراکر، «ساختار» وسیله ای است برای حصول اهداف بلندمدت و کوتاه مدت سازمان. بنابراین، هر نوع بحث و بررسی پیرامون «ساختار» باید با اهداف و «استراتژی» آغاز گردد (Robbins, ۱۹۸۷). از مهم ترین مطالعات و پژوهشهای مرتبط با تاثیر «استراتژی» بر «ساختار» می توان به پژوهش (Chandler Alfred) در اوایل دهه ۱۹۶۰ و مطالعه مایلز و اسنو (Miles and Snow) اشاره کرد. (Robbins, ۱۹۸۷)

ب) اندازه سازمان^{۳۲}

«اندازه»، یکی از عوامل اثرگذار بر ساختار سازمان‌های تحقیقاتی-ترویجی، آموزشی و فرآیندهای آن در حوزه‌های عملیاتی است. در مورد رابطه بین «اندازه» و «ساختار»، نظرات متفاوتی ارائه شده که برخی آن را از علل «ساختار» و بعضی نتیجه «ساختار» می‌دانند. ولی قدر مسلم اینکه «اندازه»، یکی از عوامل اثرگذار بر ساختار در کنار سایر عوامل می‌باشد. (Arnold and Feldman ۱۹۸۶). یکی از مباحث بسیار جدی در خصوص اهمیت اندازه سازمان (به عنوان تعیین کننده ساختار سازمانی) به وسیله (Peter Blau) مطرح گردیده است. وی در پژوهش خود در زمینه موسسات دولتی، دانشگاه و فروشگاه‌ها دریافت که اندازه سازمان، مهم‌ترین عامل موثر ساختار سازمان‌هاست (Robbins, ۱۹۸۷).

از منتقدین به تعیین کنندگی «اندازه سازمان» می‌توان به (C. Argyris)، (May Hew)، (Aldrich) و (Hall) اشاره نمود (Robbins, ۱۹۸۷). یافته‌های این پژوهشگران ما را به این واقعیت رهنمون می‌سازد که اجزای ساختار سازمانی تحقیقات با آموزش و ترویجی، باید به گونه‌ای برگزیده شود که ضمن حفظ سازگاری داخلی یا هماهنگی، با وضع سازمان، یعنی اندازه و پیشینگی، محیط فعالیت و نظام ارتباط محقق با آموزشگر و مروج و همانند‌های آن نیز سازگار باشد. همچنین، اهمیت عوامل محیطی از اهمیت اجزای برپاکننده ساختار کمتر نیست. همچنین در طراحی ساختار ارتباطی باید به جایگاه سازمان تحقیقات با ترویج و آموزش در محیط وزارتخانه، چگونگی رشد آن و روش‌های تولید خدمات سازگار و فن‌آوری‌های متناسب نیز توجه شود. بنابراین در تشکیل پیکربندی ارتباطی باید قاعده‌های طراحی و عوامل محیطی را با یکدیگر در هم آمیخت.

ج) تکنولوژی

تکنولوژی^{۳۳} به اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرآیندهای لازم برای تبدیل نهاده‌ها به ستاده‌ها اطلاق می‌شود (Robbins, ۱۹۸۷). یافته‌های پژوهشگران نشان می‌دهد که «تکنولوژی» سازگار با محیط مزرعه و شرایط اجتماعی-اقتصادی کشاورزان بر روی پرسنل سازمان وظایف، طراحی سیستم‌های کنترل، هزینه‌ها و دستمزدها، تفکیک مدیریت از مالکیت، حیطه نظارت مدیران و ساختار سازمان تأثیر دارد (Roling, ۱۹۸۸). همچنین، مطالعات متعددی در رابطه با تأثیر «تکنولوژی» بر ساختار صورت گرفته که می‌توان به مطالعات جان و دوارد (Joan Woodward) (اواسط دهه ۱۹۶۰)، چارلز پرو (Charles Perrow) و تامس تامسون (Tams Tompson) اشاره کرد. نکته قابل ذکر آن است که سازمان‌های تحقیقاتی با سازمان‌های آموزشی، ترویجی از نظر نوع نیاز به فناوری‌ها نیز با یکدیگر تفاوت بسیاری دارند.

د) محیط

محیط^{۳۴} به معنای عوامل خارج از سازمان‌های تحقیقی-ترویجی است که اثربخشی عملیات روزمره و رشد بلندمدت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و فعالیت‌های ترویجی-تحقیقی بر روی آنها کنترل کمی دارد و یا اصلاً آن عوامل غیرقابل کنترل هستند. با توجه به بسیاری از پژوهش‌ها و یافته‌های به دست آمده در خصوص تجزیه و تحلیل وضعیت «تات وزارت کشاورزی سابق» در ایران به طور کلی، «محیط» به عمومی و اختصاصی تقسیم می‌گردد. «محیط عمومی» دربرگیرنده عوامل اقتصادی، شرایط سیاسی، محیط اجتماعی، ساختار حقوقی، وضعیت زیست بومی و شرایط فرهنگی است. «محیط

عمومی» همه شرایطی را شامل می‌شود که بر سازمان تاثیر داشته ولی وابستگی آنها نسبت به سازمان به طور واضح و روشن نیست. «محیط اختصاصی»، بخشی از محیط سازمان «تات» بود که به طور مستقیم با سازمان در زمینه تحقق اهداف آن ارتباط داشت که در هر دو بعد مذکور سازمان تات در وزارت کشاورزی سابق دچار چالش بود. در خصوص تاثیر محیط بر روی ساختار، مطالعاتی صورت گرفته که می‌توان به تحقیقات (Bums and Stalker) و (Emery and trist) و (Lawrencw and Lorch) اشاره نمود. (هـ) قدرت - کنترل^{۲۵}

تا کنون به استراتژی، اندازه، تکنولوژی و محیط به عنوان عوامل تعیین کننده مستقل طراحی مدل هدفمند ارتباطی تحقیقات با آموزش و ترویج اشاره شد اما قدر مسلم اینکه هیچ کدام از این متغیرهای اقتضایی به طور کامل در ساختار ارتباطی عامل تعیین کننده نیستند. چرا که هر یک از آنها در تشریح بخشی از ساختار مدیریت هدفمند و سازگار تات نقش دارند. در بهترین شرایط، همان گونه که نتایج یافته‌های پژوهشگران نشان داده، این عوامل چهار گانه فقط پنجاه تا شصت درصد تغییر پذیری در ساختار را تشریح می‌کنند (شیرزاد، ۱۳۸۱). این دیدگاه، نقش قدرت - کنترل را مطرح می‌کند که می‌تواند آنچه را که مهم مانده به نحوی شایسته تبیین و تشریح نماید. بر اساس این دیدگاه در هر زمان، ساختار یک سازمان تا حد زیادی، نتیجه اقدامات صاحبان قدرت آن سازمان در انتخاب ساختاری است که می‌خواهند از طریق آن، کنترل خود را به حداکثر برسانند (Robbins, ۱۹۸۷). در وزارت کشاورزی سابق، سازه‌های قدرت - کنترل در تات همواره به سود تحقیقات و به ضرر آموزش و ترویج چرخش داشت به گونه‌ای که در سال‌های پایانی ترویج و آموزش به صورت اقماری سازمانی بی‌اختیار در مجموعه تات به شمار می‌رفتند.

دو عنصر کلیدی ساختار تفکیک و تلفیق

دلیل وجود مدیریت سازگار «تات» این است که تحقیقات، به همراه ترویج و آموزش باید وظایفی را به صورت موثر و کارا انجام دهند که هر کدام به تنهایی قادر به انجام آنها نیستند. از طریق فرآیند تفکیک^{۲۶}، سازمان‌های تحقیقی - ترویجی به وظایف کلی و فرعی تقسیم می‌شود که آنها را به واحدهای مختلف واگذار می‌کند و وضعیت افراد را در هر واحد مشخص می‌کند. «تفکیک»، سازمان را قادر می‌سازد که وظایف کلی پیچیده را به وظایف تخصصی تقسیم کند تا به طور اثربخش و کارا انجام گیرد. در ادبیات مدیریت، تفکیک و تقسیم کار، تولید انبوه را به دنبال دارد و هر اندازه «تفکیک» بیشتر انجام شود، کارایی افزایش می‌یابد؛ چرا که تولید انبوه حاصل تخصصی شدن کارهاست. مولفه تخصصی کردن، وابستگی سازمان را به فرد کم می‌کند؛ چرا که وظایف تخصصی را می‌توان در مدت کم و با چندبار تکرار به افراد آموزش داد.

تفکیک در سازمان، نوعی واکنش و عدم اطمینان محیطی است. این بدان معناست که به هر اندازه محیط سازمان پیچیده باشد، باید تفکیک بیشتری صورت گیرد (Daft ۱۹۹۱). اساس و هدف تفکیک به منظور شناخت است تا بتوان پیچیدگی را کاهش داد. «تفکیک» بیشتر نشانگر پیچیدگی سازمان است. در مواردی نیز تفکیک در راستای کنترل صورت می‌گیرد؛ چرا که کار تا تخصصی نشود نمی‌توان رفتار

آن را پیش بینی کرد. بر این اساس، سازمان به خرده سیستم های متوالی تقسیم می شود تا جایی که به سیستم جزئی برسد و رفتار آن پیش بینی کرد تا بتوان آن را کنترل و ارزش یابی کرد. رولینگ در سال ۱۹۸۸ میلادی، معایب افراطی گری در تفکیک را به خوبی نشان داده است. از معایب تفکیک این است که در اثر تخصص گرایی، زبان مشترک بین متخصصین ترویج و تحقیق از بین رفته؛ یعنی تفکیک مثل تیغ دولب عمل کرده که از یک طرف در نتیجه تقسیم کار و تخصص گرایی به کارایی کمی انجامیده و از طرف دیگر، این متخصصین مجزا باعث تضاد و استرس می شوند. بنابراین پیشنهاد می شود که همزمان با انجام فرآیند تفکیک، فعالیت و وظایف تحقیقات با آموزش و ترویج را برای هماهنگی کلی با هم سازگار کرد. این مسئولیت بدیهی و اولیه هر شخصی است که دارای پست مدیریتی در مجموعه «تات» است. همه وظایف مدیریت به طور ضمنی، هماهنگی فعالیت ها را در بر دارد تا مدیر بتواند وظایف تفکیک شده در سازمان را با هم تلفیق کند. ساختار ارتباطی می تواند این فرآیند تلفیق را تسهیل کند یا به تعویق بیندازد. در محیط های پیچیده تحقیقاتی که تفکیک بیشتری صورت می گیرد باید تلفیق بیشتری نیز صورت گیرد. البته بدون توجه به ثبات محیطی نیز، تلفیق ضروری است.

لارنس و لورش^{۳۷} اظهار می کنند که تخصص گرایی و تنوع به کنترل و ابرازهای تلفیقی نیاز دارد (Miller, 1987). یکی از این ابزارها «رسمیت» است. مثلاً به منظور اطمینان از همسویی کارهای افراد برای هر کاری قوانین، مقررات و رویه هایی تعیین می شود. هر اندازه این قوانین و مقررات بیشتر باشد، رسمیت بیشتر و به تبع آن تلاش بیشتری در جهت تلفیق صورت می گیرد. لزوم تلفیق، زمانی بیشتر نمایان می شود که محیط آمیخته ای از عدم اطمینان و پیچیدگی باشد و تلاطم محیطی موجب شود که مجموعه تحقیقات در تعامل با ترویج و آموزش، افراد بیشتری را در پست های تلفیقی به کار گیرد. اگر میزان تفکیک و تلفیق مناسب باشد به طور قطع، عملکرد ارتباطی تحقیقات با ترویج و آموزش بهتر خواهد شد.

لزوم هماهنگی در سازگار سازی مدیریت تحقیقات با ترویج و آموزش

مدیریت هماهنگ و سازگار تحقیق با ترویج، در برگیرنده دو شرط بنیادی می باشد که عبارتست از تقسیم کار به وظیفه های نمایان و تامین هماهنگی این وظیفه ها. «ارتباطات» کلید هماهنگی موثر بوده و مستقیماً به فراهم آوری، انتقال و پردازش اطلاعات بستگی دارد. به منظور هماهنگی وظایف نامطمئن، نیاز بیشتری به اطلاعات وجود دارد. به همین دلیل به هماهنگی در مدیریت هدفمند تحقیق و ترویج باید به عنوان فرآیند پردازش اطلاعات نگریسته شود. «هماهنگی»، یعنی فرآیند یکپارچگی فعالیت ها و سازگاری اهداف کلیه واحدهای سازمانی (دوایر یا حوزه های وظیفه ای) که از آن طریق، اهداف سازمان های تحقیقی در تعامل با ترویج، به صورت موثر تحقق پیدا کند. کارشناسان تحقیقات، آموزش و ترویج نتوانند نقش خود را به طور دقیق مشخص نمایند. نتیجه اینکه محققین به دنبال تامین خواسته های خود می روند که البته این کار به هزینه از دست دادن اهداف سازمانی تمام می شود.

میزان هماهنگی به ماهیت و وجود نوع ارتباطات و درهم تنیدگی واحدهای مختلف تحقیقاتی با آموزشی، ترویجی بستگی دارد. اگر این کارها به گونه ای باشد که بتوان از طریق جریان اطلاعات بین

واحد‌ها سود برد، آن زمان هماهنگی بالا می‌تواند بهترین سود را برساند و اگر چنین موقعیتی وجود نداشته باشد، باز هم باید گفت که اگر محققین و مروجین کشاورزی با صرف وقت کمتری بتوانند روابط متقابل بین خود برقرار کنند، کارها بهتر انجام خواهد شد.

رویکردهایی به منظور هماهنگی موثر در مدیریت هدفمند تحقیقات با ترویج و آموزش

۱) به کارگیری تکنیک و روش‌های اساسی مدیریت: معمولاً نیاز به هماهنگی معمولی از طریق سازوکار و مکانیسم‌های اساسی مدیریت رفع می‌شود. یکی از این مکانیسم‌ها، سلسله مراتب فرماندهی است که جریان اطلاعات را تسهیل می‌کند. یکی دیگر از ابزارهای مفید، مجموعه قوانین و مقررات می‌باشد که اجازه می‌دهد کارکنان، وظایف خود را سریع و به‌طور مستقل هماهنگ کنند. تکنیک اساسی دیگر توسط تام پیتر^{۲۸} و رابرت واترمن^{۲۹} به مدیریت قدم زدن^{۳۰} نامگذاری شده است. در این روش، مدیر در اطراف بخش‌های مختلف قدم می‌زند و تسهیلاتی را برای بخش‌ها فراهم می‌سازد. آنها فعالیت‌ها را مشاهده می‌کنند و به‌طور غیر رسمی با کارکنان صحبت می‌کنند.

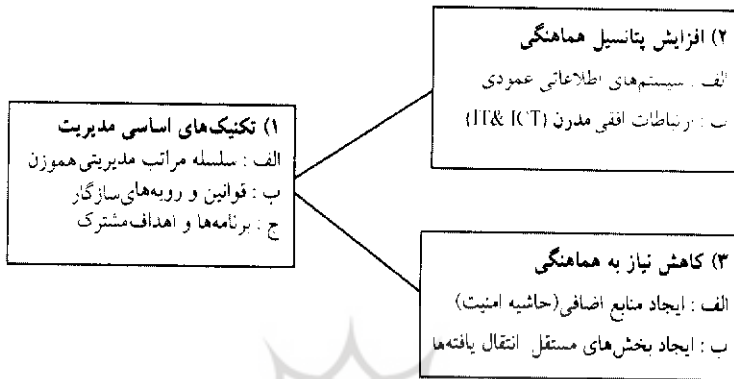
۲) مرزگستری^{۳۱}: هنگامی که تماس بین بخش‌های تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی افزایش پیدا می‌کند، بهتر است که یک رابط دائمی بین مدیریت بخش‌های «تات» ایجاد شود. به این گونه نقشی، اصطلاحاً مرزگستری^{۳۲} گفته می‌شود. این فرد نیازها، مسئولیت و علائق بخش‌ها را درک می‌کند و به ارتباط بخش‌ها کمک می‌کند. به عنوان مثال اعضای بخش‌های تحقیقات و ترویج بعضی اوقات به زبان‌های مختلفی (ادبیات متفاوت) صحبت می‌کنند. یک رابط موثر می‌تواند زبان ارباب رجوع‌گرای بخش ترویج و زبان تخصص‌گرای بخش تحقیق را به یکدیگر تفهیم کند و یا برعکس. این یکی از چالش‌های مهمی بود که در ساختار تات در وزارت کشاورزی سابق وجود داشت.

۳) کاهش نیاز به هماهنگی: زمانی کاهش نیاز به هماهنگی ایجاد می‌شود که شیوه‌های بحث شده ناموثر باشد. بهترین رویکرد، کاهش دادن نیاز به هماهنگی شدید می‌باشد، جی‌گالبرایت^{۳۳} دوره‌ها را برای این منظور ارائه می‌دهد که عبارت‌اند از: (Stoner, ۱۹۹۵)

الف) ایجاد منابع اضافه (حاشیه امنیت)

ب) ایجاد بخش‌های مستقل

شکل شماره (۳): سه رویکرد مؤثر بر شیوه‌های هماهنگی مدیران مستقل تحقیقات با ترویج و آموزش



تجارب جهانی در برخی از کشورها نشان می‌دهد که سازمان‌های تحقیقی-ترویجی هماهنگی لازم را از طریق ایجاد کمیته‌های بین بخشی، یا تیم‌های چند نظمی به دست می‌آورند. معمولاً این کمیته‌ها دربرگیرنده ۵ یا ۶ نماینده از بخش‌های بهم وابسته می‌باشند. این نمایندگان به طور دوره‌ای برای حل مشکلات و اطمینان از هماهنگی بین بخشی دور هم جمع می‌شوند. هنری مینتزبرگ^{۳۲}، مکانیسم‌های ششگانه هماهنگی را برای سازمان در نظر گرفته که از طریق آن فعالیت‌های خود را هماهنگ می‌سازد. این مکانیسم‌ها عبارت‌اند از: سازگاری رویاروی، سرپرستی مستقیم، استاندارد کردن فرآیندهای کار، استاندارد کردن بازده، استاندارد کردن مهارت‌ها و استاندارد کردن هیچ‌ها. لازم به ذکر است که از این مکانیسم‌های ششگانه می‌توان به صورت هماهنگ در مدیریت هدفمند تحقیقات با ترویج و آموزش در ایران بهره جست.

۱- سازگاری رویاروی

در مکانیسم سازگاری رویاروی^{۳۵}، هماهنگی فعالیت‌های تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی با پیمودن فرآیند ساده ارتباطات تامین می‌شود. در اینجا، نظارت بر کار بر عهده انجام دهندگان آن است. از این مکانیسم در سازمان‌های بسیار ساده بهره‌گیری می‌شود. مانند هماهنگی دو پاروزن در یک قایق. اما بر خلاف انتظار از این مکانیسم در سازمان‌های پیچیده استفاده می‌شود. مانند پیاده کردن انسان در کره ماه برای نخستین بار که این برنامه، مستلزم تقسیم کار در اجزای بسیار می‌باشد.

۲- سرپرستی مستقیم

در سرپرستی مستقیم^{۳۶}، وظیفه هماهنگی کارهای دیگران به یک نفر واگذار می‌شود که وی از راه

صدور دستورات و نظارت بر عملیات، این وظیفه را انجام می دهد. این مکانیسم در مواقعی به کار گرفته می شود که تعداد زیادی از افراد باید با هم کار کنند؛ چرا که ۵۰ نفر را نمی توان با استفاده از سازگاری رویاروی هماهنگ نمود بلکه مستلزم این است که یک نفر آنها را رهبری کند و به وسیله آموزش فعالیتهای آنها را هماهنگ نماید. به نظر می رسد که عمده پروژه های تحقیقی - تطبیقی و تحقیقی - ترویجی را باید از این نوع امور تلقی کرد. فعالیت های تحقیقی - ترویجی را می توان از طریق استاندارد کردن هماهنگ کرد که در مرحله طراحی و پیش از آغاز کار پیش بینی می شود. به طور کلی، چهار شکل از استانداردسازی را می توان بیان کرد که عبارت اند از:

الف) استاندارد کردن فرآیندهای کار

استاندارد کردن فرآیند کار^{۳۷}، یعنی تخصصی کردن که به معنی برنامه ریزی محتوای کار «تات» به طور مستقیم می باشد و زمانی استفاده می شود که محتوای کار، روشن و مشخص باشد. به عنوان نمونه می توان به دستور کار سوار کردن قطعه های نشاء کارهای جدید شالی کوبی برای زارعین اشاره کرد. در اینجا پژوهشگران مکانیزاسیون، فرآیند کاری را که کشاورزان شالی کار باید انجام دهند، استاندارد می کند و به آموزش گران و مروجین می سپارد.

ب) استاندارد کردن بازده^{۳۸}

زمانی از این مکانیسم استفاده می شود که بهره ها و نتایج کار مشخص باشد. در این شیوه، هماهنگی میان وظیفه ها از پیش آشکار شده است. به عنوان مثال، میزان رشد ۱۰ درصد برای رشد خدمات ترویجی، آموزشی یا یافته های تحقیقاتی مشخص می شود و اینکه چگونه از عهده این کار برآیند به خودشان بستگی دارد.

ج) استاندارد کردن مهارت ها

شیوه دیگر که از طریق آن هماهنگی ایجاد می شود، استاندارد کردن مهارت ها^{۳۹} می باشد. در اینجا پژوهشگران، مروجین و آموزشگران به جای کار با بازده، استاندارد می شود و زمانی استاندارد می شود که آموزش مورد نیاز برای انجام کار روشن باشد. اساساً این گونه استانداردسازی در بیرون سازمان و قبل از ورود افراد به سازمان صورت می گیرد. مانند بیمارستان هایی که پزشکان خود را به کار می گیرند. کارشناسان بیهوشی و جراحی که در یک اطاق عمل جمع می شوند و آپاندیس را در می آورند، بتدریج با یکدیگر از تباطی برقرار می کنند اما به مدد آموزش هایی که قبلاً دیده اند می دانند که چه انتظاراتی را از یکدیگر دارند و مهارت های استاندارد شده آنان بیشترین بخش هماهنگی را تأمین می کند. بنابراین، استاندارد کردن مهارت ها، به طور غیر مستقیم همان هدفی را که استاندارد کردن فرایندها یا استاندارد کردن بازده کار، یعنی نظارت و هماهنگ کردن کارها را دنبال می کند. در این روش، پژوهشگران و مروجین با آموزش های ضمن خدمت فعالیت هایی را فرامی گیرند که در آینده با کمک دیگر باید انجام دهند.

د) استاندارد کردن هنجارهای سازمانی محققین با مروجین

استاندارد کردن هنجارها^{۴۰} به این معنی است که کارکنان «ترویج و آموزش با تحقیقات» باید در

مجموعه‌ای از اعتقادات و باورها مشترک باشند تا از طریق آنها، هماهنگی حاصل شود. به عنوان مثال، اگر همه اعضای سازمان «تات»، اعتقاد مشترکی به اهمیت افزایش رضایت مندی کشاورزان از خدمات تحقیقی و ترویجی داشته باشند، همه آنها با هم در جهت رسیدن به این هدف تلاش خواهند کرد. در حالتی که محقق به جای تحقیق برای کشاورزان و بهبود وضعیت کشاورزی کشور به فکر چاپ یافته‌های پژوهشی در ژورنال‌های بین‌المللی باشد و به ارتقای خود بیندیشد نمی‌توان با تعامل وی با مروجین امیدوار بود.

به‌کارگیری سازمان مجازی، شیوه‌ای نوین از مدیریت هدفمند تحقیقات، با آموزش و ترویج کشاورزی

در زمانه کنونی که عصر پدیداری تازه‌ها و نوآوری‌هاست، نوع جدیدی از سازمان در حال ظهور است، این سازمان که آن را سازمان مجازی^{۳۱} نامیده‌اند از نوعی تلفیق تازه خبر می‌دهد. تلفیق میان گروه‌ها و واحدهای پراکنده‌ای که از طریق شبکه‌های ارتباطی با هم پیوند خورده‌اند و تشکیل جدیدی را به وجود آورده‌اند. سازمان‌های مجازی، نمونه‌ای از سازمان‌های آینده‌ای هستند که در آنها پیچیدگی، وسعت و حجم عملیات به گونه‌ای است که دیگر نمی‌توان آنها را به صورت سازمانی متمرکز و واحد اداره کرده؛ بلکه برای ادامه کار آنها به سازمان‌های دیگر نیاز است. در مجموعه سازمان‌هایی که با هم سازمان مجازی را تشکیل می‌دهند، هر سازمان اثر بخشی خود را در ارتباط با سازمان دیگر به دست می‌آورد و آنچه به آنها معنی می‌بخشد، نوعی اتفاق و اتحاد موقت است. بنابراین در ساختار جدید ارتباطی تحقیقات با ترویج و آموزش تلاش می‌شود تا ضمن کوچک نگاه داشتن واحدهای سازمانی با تضمین مزایای بسیار از گستردگی سازمان‌های بزرگ تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی بهره‌برده شود که لازمه تحقق اهداف کلان و فراگیر است. در سازمان مجازی، واحدهای کوچک و وظیفه‌گرای ترویج به یاری تصمیم‌های ارتباطی و اطلاعاتی به هم پیوند می‌خورند و از اتحاد سازمان‌های کوچک وظیفه‌گرا، شبکه‌عظیمی از هسته‌های ترویجی آموزشی به وجود می‌آید که قادر به انجام ماموریت‌های بزرگی است.

در سازمان‌های تحقیقاتی، عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می‌کند، واگذاری فعالیت‌ها به بخش خصوصی و تامین خدمات و کالاها با همکاری واحدهای بین‌المللی تحقیقات کشاورزی و اتحاد با مراکز بین‌المللی ترویج و آموزش می‌باشد. هر اندازه این واگذاری گسترده‌تر باشد، تحقیقات (بویژه) به سوی مجازی شدن بیشتر حرکت کرده است. سازمان‌های پارتی^{۳۲}، سازمان‌های شبکه‌ای^{۳۳} و سازمان‌های بدون مرز^{۳۴} تماماً روایت‌های متفاوتی از مقوله‌ای واحد به نام سازمان مجازی هستند. مدیریت هدفمند «تات» یا الهام از مدل‌های متعارف سازمان مجازی می‌تواند به اعتبار افزایی خویش بیافزاید. به نظر می‌رسد که مطلوب‌ترین مدل برای طراحی ساختار نوین «تات»، استفاده از الگوهای فوق باشد. تحقیقات به همراه آموزش و ترویج به عنوان دو مجموعه مستقل سازمانی باید به گونه‌ای با یکدیگر سازگار شوند که هر مجموعه، اثر بخشی خود را در ارتباط با مجموعه سازمانی دیگر به دست آورد. در ذیل به نمونه‌هایی از انواع این الگوها پرداخته می‌شود که می‌توانند به عنوان مدل‌های مطلوب

در مدیریت کلان تحقیقات با آموزش ترویج تلقی شوند.

سازمان پابندی

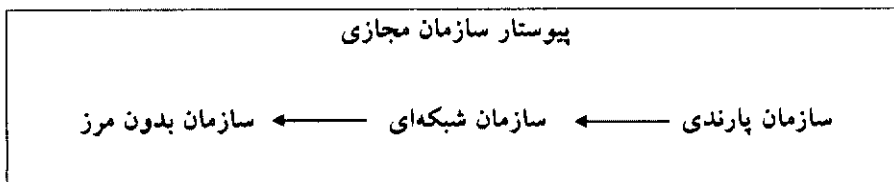
سازمان پابندی، فعالیت‌های غیراستراتژیک را در حوزه تحقیقات و ترویج کشاورزی مشخص کرده و آنها را به واحدهای خارجی محول می‌کند. با این شیوه عمل، هزینه‌های سازمان کاهش می‌یابد و نیروی مدیریت، صرف فعالیت‌های اصلی و اساسی می‌شود. سازمان پابندی به مدیریت تحقیق-ترویج قدرت می‌دهد تا نیرو و توان خود را در زمینه‌هایی متمرکز کند که علاوه بر داشتن مزیت‌های رقابتی، از امور جزئی و کم‌اهمیت خود را رها سازد. بدین ترتیب، تحقیقات می‌تواند کمیت‌های اندک را به کیفیت‌های بالا تبدیل کند و با گروهی از کارشناسان نخبه، اهداف بزرگی را در سازمان تحقق بخشند. در سازمان پابندی، علاوه بر وجود مزیت، محدودیت‌هایی نیز هست. به عنوان مثال در این ساختار، کنترل و نظارت عملیاتی خیلی کم می‌شود که در مواردی ممکن است ضایعه‌ساز باشد. بنابراین با توجه به این امر و ایجاد سیستم‌های نظارتی و ارزیابی مستقل بویژه در بخش تحقیقات می‌تواند بسیار مثمر‌تر باشد و مفید واقع شود.

سازمان دهی شبکه‌ای

سازمان دهی شبکه‌ای مشتمل بر گروهی از واحدهای مختلف تحقیقاتی و آموزشی، ترویجی است که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای رسیدن به اهداف استراتژیک و راهبردی مشترکی با هم فعالیت می‌کنند. سازمان دهی شبکه‌ای به معنی ساده، شبکه‌ای از سازمان‌هاست. سازمان شبکه‌ای با ارتباطات درونی و بیرونی، گروه‌های کاری شایسته و متخصص، انعطاف‌پذیری بالا، محوریت مشتریان و هماهنگی کامل با شرکای بخش خصوصی و سازمان‌های بین‌المللی بیرونی، شکل مناسبی برای انجام کار در محیط‌های متغیر و متحول تحقیقاتی و ترویجی است.

سازمان شبکه‌ای ترویج دارای مرزهای سازمانی منعطف، استقلال کاری بالا و برنامه‌ریزی راهبردی استراتژیک بوده به طوری که اهداف چندگانه مورد توجه سازمان است. در سازمان پابندی، سازمان مرکزی نوعی کنترل استراتژیک بر واحدهای مرتبط، اعمال و هسته اصلی سازمان تسلط خود را حفظ می‌کند، اما در سازمان شبکه‌ای، نوعی مشارکت و همکاری بین واحدها برقرار است و یک سازمان بر

شکل شماره (۴): نمایش پیوستاری سازمان مجازی



دیگر سازمان‌ها مسلط نیست. از لحاظ محدودیت‌ها، مدیریت سازمان‌های شبکه‌ای دشوار است و کنترل استراتژیک نیز به سهولت در آنها انجام نمی‌گیرد. از نظر برنامه‌ریزی نیز به علت آنکه برخی از شرکاء در مدت کوتاهی مورد نیاز هستند و برخی دیگر طولانی‌تر باید با شبکه همکاری کنند، احتمالاً دشواری‌هایی در اتصال و انفصال واحدها به وجود خواهد آمد. الگوی سازمان شبکه‌ای برای مدیریت ترویج و آموزش بسیار موثر می‌باشد. ایجاد یک شبکه ملی بر مبنای ماهیت مشارکتی گروه‌های درگیر و تبادل اطلاعات به عنوان جریان و مغذی سیستم می‌تواند در این الگو بسیار اعتبارافزا باشد. در واقع سازمان بدون مرز، الگوی ایده‌آل مدیریت در آینده ترویج و آموزش کشاورزی خواهد بود.

تفکر ضرورت وجود مرزهای دقیق و مشخص در سازمان به ساختارهای بوروکراتیک و نوعی رفتار استاندارد و منضبط در سازمان منجر می‌شود. این نوع ساختار، پویایی و انعطاف ندارد و نمی‌تواند در شرایط متحول و متغیر ادامه حیات دهد. از این رو، اخیراً ساختارهایی پا به عرصه وجود نهاده‌اند که فاقد مرزهای سنتی هستند. در این ساختارها، جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدهای خارجی و ارباب رجوع، بخش خصوصی تولیدکنندگان و سایر واحدهای اجرایی برقرار است و سازمان در ارتباط با درون و بیرون هیچ‌گونه مرزی نمی‌شناسد. در ساختار بدون مرز میان فرهنگ‌ها، وظایف و اهداف مختلف پلی زده شده و زمینه مشترکی برای همکاری گروه‌های کاری و افراد مختلف تحت لوای یک سازمان به وجود می‌آید. در این ساختار، افراد و گروه‌ها از سازمان‌های مختلف در نظام‌های مطالعاتی متفاوت گرد هم می‌آیند و با ایجاد وحدت و هماهنگی میان آنان، هدف سازمان با اثربخشی و کارایی تحقق می‌یابد. سازمان بدون مرز، فلسفه سنتی سازمان را برهم می‌زند و نوعی تفکر وسیع کل‌نگر را بر سازمان مسلط می‌سازد. وحدت، یکپارچگی و تلفیق از ویژگی‌های ساختاری سازمان بدون مرز هستند که موجب استفاده اثربخش از استعدادها، توانایی‌ها و تخصص افراد بی‌شماری در سازمان می‌شود که همه لزوماً عضو سازمان نیستند، کما اینکه بسیاری از عوامل تاثیرگذاری که در شبکه ترویج عضویت دارند، لزوماً از کادر ترویج دولتی نیستند.

در سازمان بدون مرز، استعدادها و توانمندی‌های اعضای درونی و بیرونی برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده پرورش می‌یابد، روحیه همکاری و همراهی تقویت می‌گردد و پاسخگویی سریع‌تر به نیازهای محیطی میسر می‌شود. در مقابل، سازمانهای بدون مرز، امکان ایجاد اعتماد میان افراد را تقلیل می‌دهند، کار رهبری را مشکل می‌سازند و هماهنگی را با دشواری‌هایی روبه‌رو می‌کنند. از این روی، چنین ساختار سازمانی اگر چه تا حدودی برای ساختار تحقیقات در بخش کشاورزی تحرک‌آفرین می‌باشد، اما مناسب ساختارهای سازمانی ارتباطی آن با ترویج نیست.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در حقیقت اصلاحات نهادی در ترویج و تحقیقات، پاسخ به الزاماتی است که پارادایم‌های جدید تحقیق و ترویج کشاورزی معین نموده به گونه‌ای که می‌توان دینامیزم سیال در اصلاحات را در گستره وسیعی از فرم‌های بازار محور تا غیر بازار محور قرار داد. تکامل تاریخی اصلاحات نهادی در ارتباط

بین تحقیقات، ترویج و آموزش حکایت از آن دارد که الگوی نظام‌های دانش کشاورزی، نسبت به سایر الگوها از لحاظ تغییرات اصلاحی از ساختار رادیکال تری برخوردار بوده به گونه‌ای که از مشارکت در ایجاد درآمد از طریق مکانیسم‌های عرضه و تقاضای بازار حمایت می‌کند (Smith, 1997). به فاصله چهار سال بعد، ریورا (Rivera, 2001) برای دستیابی به اصلاحات بازار محور، چهار راهبرد (استراتژی) محوری را پیشنهاد می‌نماید که عبارت‌اند از: تجدید نظر در نظام‌های ترویج دولتی، کثرت‌گرایی نهادی، سیستم‌های بازاریابی و تامین هزینه که بر مبنای اصول ترویج مبتنی بر پرداخت هزینه (F.C.E) و سیستم‌های پرداخت هزینه توسط بهره‌بردار شکل گرفته و خصوصی سازی کامل یا تجاری شدن خدمات است. همچنین برای رسیدن به اصلاحات غیربازار محور نیز دو راهبرد و استراتژی مشخص معرفی شده که عبارت‌اند از: تمرکززدایی به معنای انتقال قدرت از حوزه‌های ستادی به سطوح پایینی و توان بخشی یا انتقال و واگذاری مسئولیت‌های حوزه‌های ستادی ترویج به قاعده هرم فعالیت‌ها توسط خدمات عمومی مورد نیاز هسته‌های پایینی (Senge, 2001). در حقیقت، اصلاحات غیربازار محور، ناظر بر واگذاری وظایف به سازمان‌های غیردولتی یا نیمه دولتی است و این اصلاحات تنها در جامعه‌ای با ضریب موفقیت بالا همراه است که فرصت رشد و تعالی نهادهای خودجوش و مسئولیت‌پذیر مدنی، امکان پوشش نهاد سازی اجتماعی را فراهم کرده است. در غیر این صورت، واگذاری مسئولیت‌های تحقیقی - ترویجی در جامعه‌ای که نه فرصت پیاپی سازی ساختارهای خصوصی و خصوصی سازی بدان داده شده و نه به واسطه حضور ذهنیت تمامیت خواهانه در ارکان و بافت اجتماعی روابط، امکان کمی برای جوشش متکی به نیروهای مردمی دارد، این گونه توصیه‌ها محکوم به شکست است. به طور کلی، اصلاحات غیربازار محور از آنجا که به مباحث دولت و پیوندهای بوروکراسی‌های سنتی، غیرقابل انعطاف و متصلب مبتنی بر قلت حضور شایسته سالاران فن مدار از یک سو و اعتبارات تزیینی حاصل از یک اقتصاد دولتی غیرمولد گره خورده، در کشورهای توسعه نیافته با چالش‌های جدی روبرو می‌باشد و به نظر می‌رسد که قبل از بحث در ارتباط با این موضوع، طرح مباحث مربوط به «نهادسازی» در جامعه مولد کشاورزی، نهادمندی مطالبات کشاورزان به منظور بالا بردن قدرت چانه‌زنی آنان و دموکراتیزه کردن ارتباط بین نیروهای تولید، صاحبان سرمایه و عوامل تولید با دولت، ضروری باشد. در ارتباط با اصلاحات بازار محور نیز قبل از بحث و تجدید نظر در الگوی ترویج دولتی، تدوین یک دستورالعمل جامع مقررات‌زدایی به منظور اولین گام در دستیابی به فرآیند خصوصی سازی و اجازه حضور به بهره‌برداران کشاورزان در فعالیت‌ها از یک سو و از سوی دیگر، بالا بردن کیفیت خدمات تحقیقی - ترویجی به منظور تشویق کشاورزان به پرداخت هزینه‌ها و روی آوری به نظام‌های پرداخت هزینه‌های خدمات رسانی در بخش کشاورزی ضروری باشد؛ یعنی بدون فراهم آوری دو پیش شرط ۱- مقررات‌زدایی ۲- بالا بردن کیفیت خدمات رسانی تحقیقی - ترویجی و ارتقای توان و بهره‌وری فعالیت‌های تان، هر گونه اصلاحات بازار محور که عمدتاً بر ارائه خدمات و ارزش مبادله استوار است، محکوم به شکست می‌باشد. نباید فراموش کرد که خصوصی سازی به عنوان محور اصلاحات بازار محور، یک پروژه در اصلاح نظام اداری نیست؛ بلکه یک پروسه (فرآیند) است که قبل از هر چیز به باید‌هایی برای رشد و قوام نیاز دارد.

به طور کلی، راهبرد و استراتژی نوین ارتباطی تحقیقات، با ترویج و آموزش کشاورزی در مدل مطلوب مدیریت هدفمند «تات» در آینده باید با برآورده ساختن انتظارات زیر به اعتبار افزایشی سیستم سازمانی خدمات در بخش کشاورزی کشور کمک نماید. این راهبردها عبارت اند از:

۱- تاکید بر حداقل سطوح هزینه در تولید تکنولوژی و فن آوری که ملازم با حداقل هزینه مورد نیاز برای خرید نهاده‌ها جهت بهره برداری توسط زارعین باشد.

۲- توجه به مسائل کشاورزان خرده پا (با توجه به کثرت این بهره برداران) و تولید در اراضی نامناسب ایجاب می نماید که فعالیت های پژوهشی به صورت غیرمتمرکز اداره شوند. همچنین، لزوم شناسایی گروه هدف کشاورزان اعم از خرده پا، مالکین، زارعین تجاری، بزرگ مالکین و سرمایه داران ارضی و طبقه بندی نوع خدمات عرضه شده به هر قشر باید مورد توجه قرار گیرد.

۳- پژوهش بر روی مزارع بر اساس سیستم های کاشت و محصولات خاص (FSP/OFR). (On-Fam Research With a Farming Systems Perspective)

۴- حفاظت نسبی موسسات تحقیقات کشاورزی از نقاط ضعف نهادی و فشار دولتی گرای از طریق ایجاد موسسات نیمه مستقل (Autonomous-Semi) و قراردادن فعالیت های پژوهشی تحت پوشش نسبتاً مستقل شوراهای ملی تحقیقات کشاورزی.

۵- ایجاد یک فلسفه نهادی به عنوان جزئی از نظام ارزشی مناسب برای یک موسسه تحقیقات کشاورزی ملی، تدوین قانون ملی ترویج و نظام نامه آموزش کشاورزی در کشور.

۶- مدیریت نیروی انسانی از طریق طراحی و برنامه ریزی نیازهای پرسنلی به طور مشترک در سه زیر بخش به گونه ای که :

۶-۱- تعداد و ترکیب مناسب نیروی انسانی و برقراری تعادل مناسب بین دارندگان مدرک فوق لیسانس و دکترا، تعداد و ترکیب مناسب تکنسین های ماهر در مجموعه تحقیقات و آموزش، ترویج.

۶-۲- ایجاد مراکز لازم برای آموزش تکنسین ها و برگزاری دوره های آموزشی برای ارتقای مهارت کارمندان و کارشناسان.

۶-۳- انتخاب پرسنل نمونه و ارزیابی آنها، تغییر نحوه سلوک با پژوهشگران، مروجین و آموزشگران و نیز ایجاد انگیزش کاری در آنها بویژه در حوزه های عملیاتی و محیط های اجرایی.

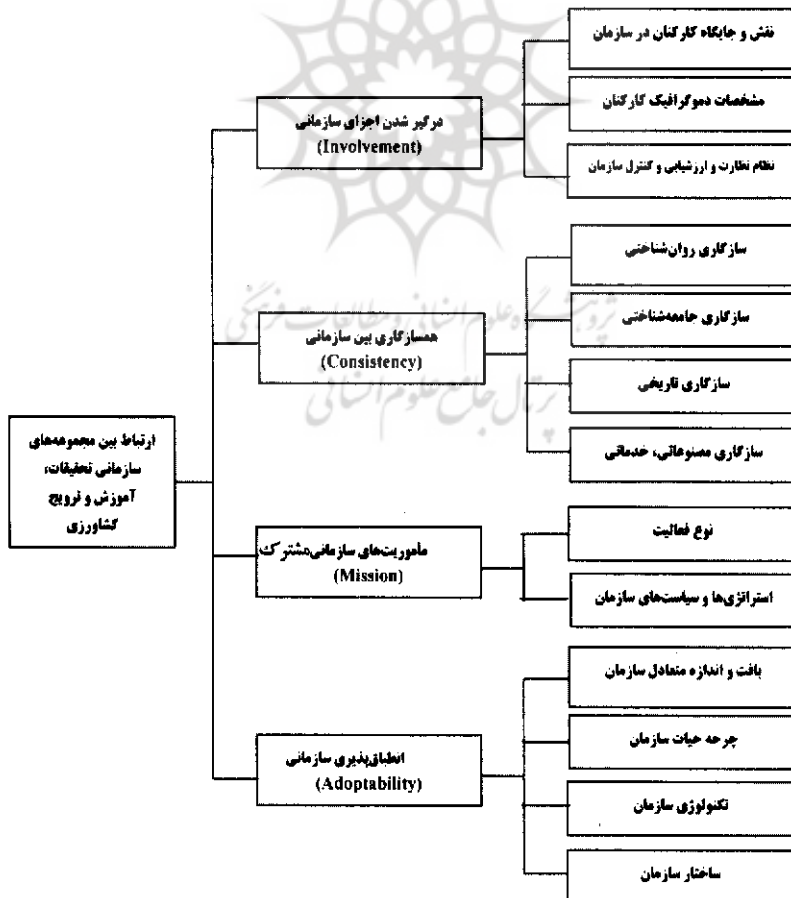
۶-۴- توجه به عوامل بهداشتی (Hygiene Factors) مثل دستمزدها، اعتبارات عملیاتی، تجهیزاتی، تسهیلاتی، حمایت از تحقیق، حمایت های اداری عوامل مثبت در ایجاد انگیزه، هدف و منظور وجودی، اشتها و شهرت، محیط خلاق، گرایش بر موثر بودن، محیط امن و قابل اعتماد، ارتباط پژوهش با نیازهای جامعه، کوشش در جهت اعتلای امور، ارتقای بهره دهی و عملکرد و توجه به

قدرت مشارکت بهره برداران کشاورزی.

- ۷- مدیریت تحقیق بصورت برنامه ریزی در سطح ملی به شکلی نهادی و استراتژیک (دامنه دار)
- ۸- توجه به دو عامل سازگاری جامعه شناختی و سازگارسازی روانشناختی در مدیریت هماهنگ تحقیق و ترویج که متضمن رفع شکاف های مربوط به منزلت اجتماعی - اقتصادی و منزلت اداری بین کارشناسان و مدیران «تحقیق، آموزش و ترویج» و همچنین، نزدیک نمودن بینش و دانش کارشناسان و مدیران تحقیقات با آموزش و ترویج نسبت به درک اهمیت مسئله گردش سیال اطلاعات در سازواره های «تات» و انگیزش های سازمانی لازم جهت ایجاد شبکه های سازمانی ارتباط نظام تحقیقات با نظام ترویج و آموزش کشاورزی.

جدول شماره (۵) : پیشنهادی عوامل اقتضایی مؤثر بر ارتباط بین مجموعه های

سازمانی تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی



منابع

- ۱- استیویس، بندیک، (۱۳۶۸). «ترویج کشاورزی در خدمت خرده مالکین»، ترجمه اسدآ... زمانی پور، دانشگاه بیرجند .
- ۲- شیرزاد، حسین. (۱۳۸۱). «گزارش نظارت و ارزشیابی مراکز تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی کشور» معاونت برنامه ریزی و اقتصادی، وزارت جهاد کشاورزی، دفتر نظارت و ارزشیابی.
- ۳- آون هیوز، ن. (۱۳۷۷). «مدیریت ارزیابی عملکرد و راهکارهای بهینه»، کنگره ملی بهره‌وری ایران. ناشر: کمیته ملی بهره‌وری ایران.
- 4- Arnold and Feldman (1986). A conspetus of management control theory. Academy of Management Journal. (17). PP: 292-305.
- 5- Daft. R. (1995). Research management for development. San Jose, Costa rica: IICA.
- 6- Damanpour, F. (1996). Indicator for priorities setting among commodities. In TAC Review of CGIAR, Annex 3. TAC Secretariat, Rome.
- 7- Mitzberg, H. (1981). The Manager's job. Memos for management. New York : American Management Association, PP: 14-19.
- 8- Fry, R., Slocum. (1984). Estimati on of returns to scale using data development analysis, A Comment, "Europen Journal of Operational Research, (2) 79, 379-382.
- 9- Fredrickson, K. (1990). experiences in other organization, in staff appraisal, Essex Longman Company.
- 10- Henderson & Stoner. (1995). decision-making process. Boston : Houghton Mifflin Company. 54-98.
- 11- Herzberg, f. (1968). Work and the nature of man. London : Staples Press.
- 12- Marsh,. T. and Mannari (1981). An introduction to complexity. NY: MANAGEMENT development council journal. 3(1), Pp:51-64.
- 13- Rabins. (1987). theory of goal setting. New Jersey : Prentice, Hall.
- 14- Rivera, W. M. (2001). Developing agricultural extension system Nationwide. Journal of extension System. 2:29-49.
- 15- Senge. (1990). Organization theory and designing. Ohio : South - Western College Publishing.
- 16- Wilmott. (1981). personnel management, 2th ed, Mc Graw-Hill., 385-391.

پی نوشت:

۱- منظور از مدیریت تلفیقی و هماهنگ تات، ارتباط منظم، هدفمند و منطقی (Logical) بین سه مجموعه سازمانی آموزش، ترویج و تحقیقات در بخش کشاورزی می باشد. ذکر این نکته ضروری است که منظور از لفظ (تات) ارتباطی به سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی که در دهه هفتاد در وزارت کشاورزی سابق حیات سازمانی داشته، نبوده است و از نظر محقق مدیریت مستقل ترویج، آموزش و تحقیقات به عنوان گزینه برتر در ساختار تشکیلاتی، مطمح نظر می باشد.

- 2 . Structure
- 3 . Content
- 4 . Context
- 5 . Objective
- 6 . Subjective
- 7 . Paradigm
- 8 . Managerialism
- 9 . Pillit
- 10 . New Public Management
- 11 . Hood
- 12 . Market - Based Public Administration
- 13 . Lan and Rosenbloom
- 14 . Entrepreneurial Government
- 15 . Osborne and Gaebler

۱۶- برگزاری مناقصه های رقابتی (e.t.c) Competative Tendering and Contracting

۱۷- روش های جدید برای مشارکت بخش خصوصی از طریق موافقت نامه های احداث، اداره و انتقال. (Arrangement (B.O.T) Build, aperate transfer)

۱۸- در ارتباط با مسئله محتوای موضوعی تات، نگارنده معتقد است که زمینه موضوعی آموزش و ترویج با یکدیگر سنخیت و تعامل بیشتری دارد تا تحقیقات؛ لذا در کلیه کشورهای جهان آموزش و ترویج از نظر ساختاری در یک ساختار واحد انجام وظیفه می نمایند و مدیریت مستقل تحقیقات که البته دولتی نبوده و با مشارکت حداکثری بخش خصوصی فعالیت می کند با ساختار مذکور، در عرصه های عملیاتی بصورت هدفمند و تلفیقی عمل می نماید.

۱۹. متأسفانه یکی از چالش هایی که تات در وزارت کشاورزی سابق با آن روبرو بوده و امروزه نیز با گذشت سالیان دراز پس از ادغام با آن روبه رو هستیم تبعیض فراوان پرسنلی بین متخصصین دارای مدرک دکترا در ترویج با دارندگان مدارک دکترا در تحقیقات کشاورزی است که گروه دوم برخوردار از مزایای هیات علمی اند ولی گروه اول از هیچ مزایایی برخوردار نمی باشند.

- 20 . Centralization
- 21 . Strategy
- 22 . Organization Size
- 23 . Technology
- 24 .Environment

- 25 . Power Contorol
- 26 .Differentiation
- 27 .Lawrence and Lorsh
- 28 . Peter
- 29 . Waterman
- 30 . Manegement by Walking ariund
- 31 . Boundary spanning
- 32 .Boundary - Spanning role
- 33 .Gay Galbraith
- 34 . Henry Mintzberg
- 35 .Mutual Adjustment
- 36 . Direct Supervision
- 37 .Standardization Of Work Prosses
- 38 . Standardization Of Outputs
- 39 .Standardization Of Skills
- 40 .Standardization Of Norms
- 41 .Vivtual Organization
- 42 . Modular
- 43 . Network
- 44 . Barrier-free



پروپش گاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی