

عنوان:

ضرورت حرکت از ساختارهای وظیفه ای به سوی ساختارهای فرآیندی در توسعه روستایی با تأکید بر نقش ترویج و آموزش روستایی و کشاورزی

نویسندگان:

مریم آرمند: دانشجوی کارشناسی ارشد توسعه روستایی دانشگاه گیلان

Email: maryam.armand@Yahoo.com

شماره تلفن ثابت: ۰۸۱۱۸۲۲۳۰۸۹

شماره تلفن همراه: ۰۹۱۸۳۱۷۲۶۷۰

آدرس: همدان، اعتمادیه شرقی، نرسیده به بلوار بهارستان، کوچه جوانه، پلاک ۵-۷

کدپستی: ۶۵۱۵۹-۵۸۳۴۵

دکتر رضا اسماعیل پور: استادیار گروه مدیریت دانشگاه گیلان

آدرس: دانشگاه گیلان، دانشکده ادبیات، رشت، کیلومتر ۸ جاده تهران

چکیده

تاکنون برنامه توسعه روستایی در کشور ما عملاً یک برنامه متمرکز (بالا - پایین) و مبتنی بر ساختار وظیفه ای بوده است که وزارتخانه ها و سازمان های بخشی، که درگیر انجام وظایف بخشی سازمان خود می باشند، نقش اصلی را برعهده دارند. در این ساختار هر بخش به صورت مجزا از سایر بخش ها هدفگذاری شده و تمرکز هر کدام بر حداکثر نمودن اثر بخشی و کارایی واحد خود است و این در حالی است که توسعه یکپارچه روستایی که دارای ابعاد مختلفی (اقتصادی، اجتماعی، اکولوژی، کالبدی - فضایی و سیاسی) است نیازمند اتخاذ نگرش سیستمی یا ماکروسکوپی و مستلزم مشارکت روستاییان، نهادهای روستایی (تعاونی های کشاورزی، شوراهای محلی، انجمن های روستایی) و دستگاههای مختلف دولتی و غیر دولتی در غالب ساختار مبتنی بر فرآیند است که در این ساختار تمرکز بر نتایج است و نه وظایف و تامین نیازها و خواسته های روستاییان در اولویت قرار دارد و در واقع اعتماد به نفس روستاییان از طریق برنامه ریزی برای مردم به برنامه ریزی با مردم گسترش خواهد یافت و به جای اینکه مردم در خدمت اهداف دولتی در آیند، دولت در خدمت به اهداف مردم تلاش گسترده ای صورت خواهد داد، که در این زمینه سازمان ترویج و آموزش روستایی و کشاورزی می تواند نقش مراکز خبرگی در ساختارهای فرآیندی را ایفا کند. مقاله حاضر، به معرفی و مقایسه ساختارهای وظیفه ای و فرآیندی و ضرورت حرکت از ساختار وظیفه ای به سوی ساختار فرآیندی در توسعه یکپارچه روستایی می پردازد.

کلمات کلیدی: ساختار، ساختار وظیفه ای، ساختار فرآیندی، توسعه روستایی، ترویج و آموزش روستایی و کشاورزی.

مقدمه

در دنیای امروز، مسائل و وقایع پیرامون ما به صورت یک سیستم پیچیده و به هم پیوسته مطرح می باشد. سیستم یک کلمه قدیمی است که یونانی ها بیش از ۲۰۰۰ سال پیش، از آن برای توضیح یک کل تشکیل یافته از اجزای مرتبط استفاده می کردند.

راسل کراف (۱۹۸۱)، سیستم را مجموعه ای از دو یا چند عنصر می داند که: ۱- رفتار هر یک از عناصر کل را متأثر می سازد، ۲- رفتار هر عنصر و تأثیر آن بر کل و یا دیگر عناصر وابستگی متقابل دارد، ۳- سیستم های فرعی به هر صورتی که شکل گرفته باشند هر کدام بر روی یک مجموعه تأثیر می گذارند و هیچ کدام از عناصر یا اجزا به طور مستقل و مجزا مورد توجه نیست (حمیدی زاده، ۱۳۷۹). جامعه روستایی به عنوان روش ویژه زندگی، به خوبی می تواند همچون یک سیستم در نظر گرفته شود. اجزا سیستم روستایی مجموعه ای از نهادهای اجتماعی، اقتصادی، الگوهای توزیع منابع، شیوه های تولید و قوانین رفتاری مربوط به خود است. لذا سیستم روستایی را می توان به مثابه مجموعه ای از اجزای یادشده تعریف کرد که در کنش متقابل یا وابستگی با یکدیگر قرار دارند (جمعه پور، ۱۳۸۴).

قبل از پیدایش نظریه سیستم ها، علم از رهیافت های جزگرایانه و تک بعدی برای توضیح هر پدیده مشاهده شدنی استفاده می کرد. انواع مشکلات جوامع روستایی توسط جامعه شناسان، اقتصاددانان، متخصصان کشاورزی و مهندسی تعیین و بررسی می شد که کم و بیش به طور مستقل از هم کار می کردند. در چنین روشی راه حل های مربوط به موضوعات پیچیده توسعه این جوامع بر پایه ادغام راه حل های قسمت های ویژه مشکلات به دست می آمد و امید بود که مجموعه قسمت های اصلاح شده به یک کل اصلاح شده و مناسب بیانجامد و این در حالی بود که گاهی راه حل های ارائه شده از لحاظ دیگر خودشان یک مسئله تلقی می شدند (اسماعیل پور، ۱۳۸۷).

به مرور زمان متخصصان مسائل روستایی متوجه شدند که موضوعات مربوط به اجتماع پیچیده تر از آن است که از طریق روش های جزگرایانه و تقلیلی درک شوند و باید تغییری منطقی در روش درک، تحقیق و اقدام درباره پدیده های اجتماعی به وجود آید. این تغییر الگو شامل برگشت غالب های مفهومی از: تقلیل گرایی به کل گرایی، اقتصاد محوری به انسان محوری، متمرکز و بالا- پایین به محلی و پایین- بالا، کمیت محوری به کیفیت محوری است (شیرزاد، ۱۳۸۸) که همه این تغییرات مستلزم تحولات اساسی در ساختار سازمان و سیستم می باشد. از این رو در تحقیق حاضر به تبیین این تغییرات و ضرورت حرکت از ساختارهای سنتی به سوی ساختارهای جدید در مباحث توسعه روستایی پرداخته شده است.

اهداف

- ۱- بررسی و مقایسه ساختارهای وظیفه ای (سنتی) و ساختارهای فرآیندی (ساختارهای جدید)
- ۲- ضرورت حرکت از ساختارهای وظیفه ای به سوی ساختارهای فرآیندی در توسعه روستایی

روش شناسی

روش به کار گرفته شده در این مطالعه از نوع مطالعات کتابخانه ای و بررسی اسناد و مدارک و مقالات مرتبط با موضوع تحقیق می باشد.

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، آئینه تمام نمای قواعد، مقررات، رویه ها، استانداردها، جایگاه تصمیم گیری، الگوهای ارتباطات، روابط گزارش دهی و گزارش گیری، تفکیک و تلفیق وظایف، فعالیت ها، مشاغل و بخش ها، جریان اطلاعات، انتظارات از نقش ها، سلسله مراتب اختیارات و حدود مسئولیت و اختیارات است (قلی پور، ۱۳۸۰).

ابعاد ساختار سازمانی

متغیرهای زیادی را به عنوان ابعاد ساختار سازمانی شمرده اند از آن جمله می توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، انسجام، حرفه ای شدن، حیطه نظارت، تخصص گرایی، استاندارد سازی و سطوح سلسله مراتب عمودی اشاره کرد (رینس^۱، ۱۹۸۷).

از بین همه عوامل فوق اکثر دانشمندان روی ۳ بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز اتفاق نظر دارند که به نوعی بقیه عوامل را در بر می گیرد.

۱- پیچیدگی: یعنی درجه تفاوت نوع تخصص های لازم برای اجرای وظایف. پیچیدگی ۳ شکل تفکیکی دارد: افقی، عمودی و پراکندگی جغرافیایی.

الف) تفکیک افقی: به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی بر اساس موقعیت اعضا سازمان، ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزش هایی که فراگرفته اند، اشاره می نماید. هرچه دانش و مهارت و تخصص لازم بیشتر باشد، انشعاب افقی زیادتر است و در نتیجه سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار خواهد بود.

ب) تفکیک عمودی: مربوط به عمق سلسله مراتب سازمانی یا تعداد سطوح فرماندهی است. هرچه تعداد سطوح سلسله مراتب اداری بیشتر باشد، انشعاب عمودی بیشتر است و در نتیجه سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است.

ج) تفکیک جغرافیایی: مربوط به تعداد شعب و محل استقرار فیزیکی و افراد در مکان های مختلف جغرافیایی، با افزایش انشعاب جغرافیایی، هماهنگی و نظارت مشکل تر می گردد که این باعث پیچیدگی بیشتر در سازمان می شود (ظهوری، ۱۳۸۴).

در مباحث توسعه روستایی کشور، انشعاب افقی (به علت کمتر تخصصی بودن وظایف) کم و انشعاب عمودی و انشعاب جغرافیایی (به علت زیاد بودن تعداد سطوح سلسله مراتب اداری و نیز پراکنده بودن ۶۸ هزار آبادی مسکونی) زیاد است.

۲- رسمیت: یعنی درجه وجود قوانین و مقررات و دستورالعمل ها برای اجرای وظایف (ظهوری، ۱۳۸۴). وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل های روشن در خصوص فرآیند کار در سازمان وجود دارند. وقتی رسمیت کم است، رفتار کارکنان به طور نسبی می تواند برنامه ریزی نشده باشد و در چنین موقعیتی، افراد در مشاغل خود در به کارگیری نقطه نظرات خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند (سید جوادین، ۱۳۸۶).

۳- تمرکز: یعنی اینکه فقط رؤسای یک یا دو بالاترین سطح سازمان، تصمیم گیری می نمایند و مدیران پایین تر فقط اجرا می کنند. در عدم تمرکز، تصمیم گیری در اختیار افرادی است که به طور مستقیم با اجرای امور سروکار دارند (ظهوری، ۱۳۸۴).

انواع ساختارهای سازمانی

۱- ساختارهای وظیفه ای (ساختارهای سنتی)

ساختارهای وظیفه ای بر اساس جمع نمودن فعالیت های مشابه در یک بخش شکل می گیرند. در این ساختار هر بخش به صورت مجزا، از سایر بخش ها هدف گذاری شده و تمرکز هر کدام بر حداکثر نمودن اثربخشی و کارایی واحد خود است (سید جوادین، ۱۳۸۴).

مزایای سازماندهی بر مبنای وظیفه

- * سازماندهی بر مبنای وظیفه یکی از منطقی ترین و ساده ترین روش های سازماندهی برای افزایش کارایی واحدها و تشکیلات سازماندهی است و بازدهی سازمان را در کارهای یکنواخت و تکراری بالا می برد (رضاییان، ۱۳۸۵)
- * تخصصی شدن کار و قرار دادن کارهای با ویژگی های همانند با یکدیگر منجر به اقتصادی شدن مقیاس و به حداقل رسیدن دوباره کاری های کارکنان و تجهیزات می شود (رابینز و دی سنزو، ۱۳۸۴).
- * در این روش به علت تثبیت وظایف افراد و معین بودن شیوه انجام کار، آموزش نیروی انسانی، آسانتر و کم هزینه تر است (رضاییان، ۱۳۸۵).
- * این روش باعث سهولت کار سرپرستان گردیده، زیرا هر مدیری باید دامنه تخصصی منحصر به فرد خود را مورد بررسی و آزمون قرار دهد (سید جوادین، ۱۳۸۴).

معایب سازماندهی بر مبنای وظیفه

- * در مواردی که میان وظایف واحدهای مختلف سازمان، وابستگی متقابل وجود داشته باشد، کارایی سازمان تا حد کارایی ضعیف ترین واحد سازمانی تنزل می کند.
- * هرچند که کنترل و ارزشیابی عملکرد واحدهای وظیفه ای آسان تر به نظر می رسد، ولی اگر کار واحدهای مختلف مکمل یکدیگر باشد و انجام کار مستلزم انجام کار سایر واحدها باشد، ارزیابی بسیار دشوار خواهد بود و مسئولیت واحدهای مختلف، لوث می گردد؛ زیرا به درستی مشخص نمی شود که عملکرد سازمان، ناشی از عملکرد ضعیف یا اشتباه کدام یک از واحدهای وظیفه ای سازمان است.
- * با توجه به اینکه واحدهای سازمانی، وظایفشان از پیش تعریف می شود، در صورت تغییر شرایط محیطی، فاقد انعطاف پذیری کافی برای تطبیق سریع وظایف و عملکرد خود، با نیازهای جدید محیط هستند. همچنین هرگاه مأموریت سازمان تغییر یابد، تطبیق واحدهای وظیفه ای با مأموریت و رسالت جدید سازمان، دشوار است (رضاییان، ۱۳۸۵).
- * در این نوع سازمان دهی (به علت تخصصی شدن کارها) افراد معمولاً برداشت و درک ضعیفی از آنچه که افراد در وظایف دیگر انجام می دهند دارند (رابینز و دی سنزو، ۱۳۸۴).
- * با توجه به شکل گیری نوعی شیفتگی تخصصی در واحدهای وظیفه ای، ممکن است نوعی تضاد یا رقابت میان آنها به وجود آید و این امر به اخلاص در انجام مأموریت سازمان بیانجامد؛ زیرا با توجه به وظایف تعریف شده و خاص هر واحد سازمانی، اگر همکاری بین واحدها تضعیف شود و بین آنها تضاد و تراحم ایجاد شود و مسئول هر واحد فقط به فکر واحد خود باشد نتیجه ای جز اتلاف منابع و نابودی تدریجی سازمان بدست نمی آید.
- * مدیران و کارکنان واحدهای وظیفه ای، مجبورند که در یک حوزه تخصصی فعالیت کنند و رشد آنها در سلسله مراتب سازمانی نیز در همان حوزه تخصصی پیش بینی می شود؛ بنابراین امکان پرورش مدیران چند بعدی برای تصدی مشاغل سطوح مدیریت عالی فراهم نمی گردد، بنابراین مسئولین سازمان مجبور خواهند بود برای تصدی این گونه

مشاغل، از افراد بیرون از سازمان استفاده کنند که این امر به نوبه خود به تضعیف روحیه مدیران فعلی می انجامد (رضاییان، ۱۳۸۵).

۲- ساختارهای فرآیندی (ساختارهای جدید)

فرآیند جزء اصلی و محوری هر سیستم را تشکیل می دهد که رسالت و مأموریت تحقق اهداف آن سیستم یعنی تبدیل ورودی های سیستم به خروجی های آن را بر عهده دارد (سید جوادین، ۱۳۸۶). در واقع فرآیند را می توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبل می افزاید. بنابراین، فرآیندهای کسب و کار عبارتند از فعالیت های اساسی در سازمان که محدود به مرزهای وظیفه ای نیستند و منابع انسانی، مهارتهای مدیریتی و فناوری را به منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذینفعان و بخصوص مشتریان به هم مرتبط می کنند. در سیستم مدیریت فرآیند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد چون کارکنان یک فرآیند کامل را انجام می دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت بیشتری دارند؛ چرا که احساس می کنند کاری را به پایان رسانده اند که در سازمانهایی که زیرساختهای فرآیندی لازم را دارند عامل وحدت بخش بوده است (سلطانی و اسمعیل لو، ۱۳۸۳).

فعالیت های مورد نیاز جهت فرآیندگرایی

برای اینکه یک سازمان در راه فرآیندگرایی گام بردارد می بایست تمامی تلاش خود را جهت پیاده سازی موارد زیر به کار گیرد:

(الف) تشخیص فرآیندها: ابتدا باید فرآیندها را شناسایی کرد و برای آنها نام و عنوان برگزید. شناسایی و نام گذاری فرآیندها گامی بسیار حساس و بنیادین است. پاره ای سازمان ها خود را گول می زنند و فعالیت های وظیفه ای کنونی را فرآیند به حساب می آورند. در شناسایی فرآیندها باید کارهای سازمان را به صورت افقی بررسی و از نگرش بالا به پایین یا عمودی خودداری کرد.

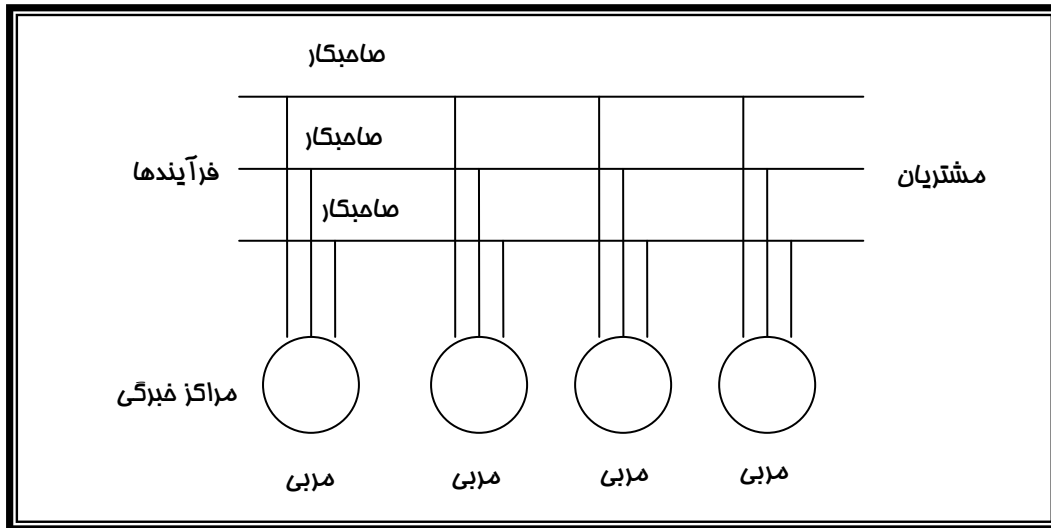
(ب) شناساندن اهمیت فرآیندها به همه دست اندرکاران: گام دوم شناساندن فرآیندها و اهمیت آنها به همه مدیران، کارکنان و نمایندگان دور و نزدیک است، به نحوی که باید فرآیندها، نام آنها، ورودی ها و خروجی ها و ارتباطات آنها برای همه افراد ملموس باشد. روی آوردن به فرآیند محوری وظیفه افراد را بی درنگ تغییر نمی دهد، ولی دید آنها را گسترده تر می کند و به کل کار توجه می دهد و روحیه کار تیمی را تقویت می کند، با این بینش واژه کارگر با دیدگاه محدود و وظیفه گرای آن، جای خود را به فرآیندگر می دهد. فرآیندگر کسی است که می داند با کار خود به نتیجه بخش شدن یک فرآیند یاری می رساند.

(ج) انتخاب معیار ارزیابی: برای اطمینان از کارکرد درست فرآیندها، باید بتوان پیشرفت آنها را اندازه گرفت و در آن صورت به معیارهایی نیازمندیم. این معیارها می توانند بر حسب ضرورت بر پایه خواسته مشتری یا بر پایه نیازهای خود سازمان مانند هزینه فرآیند و به کارگیری درست منابع واقع شوند. معیارهای همگون در کارکرد فرآیندی، افراد را به صورت یک تیم منسجم درخواهد آورد.

(د) به کارگیری مدیریت فرآیندگرا: سازمان فرآیند محور بایستی همواره در بهسازی فرآیندهای خود بکوشد، زیرا این رویکرد کاری پیوسته و مداوم است. بنابراین عمده فعالیت مدیریتی این گونه سازمان ها اداره و پیش برد درست فرآیندها در بالاترین توان آنها، بهره گیری از فرصت ها در بهسازی فرآیندها و پیگیری در کاربرد فرصت ها است (رمضانیان و پور بخش، ۱۳۸۶).

در واقع فرآیند محوری اداره های وظیفه ای پیشین را به ۲ بخش تقسیم کرده است: تیم فرآیندی یعنی جایی که کار انجام می شود و مرکز خبرگی یعنی جایی که افراد پرورش و مهارت کسب می کنند و یک یا چند مربی در مرکز گماشته می شوند تا به گسترش مهارت های اعضا بپردازند و همواره مطمئن شوند که آخرین دستاوردهای حوزه کار خود را مورد توجه قرار داده اند (جعفری و اخوان، ۱۳۸۲). شکل (۱) این مطلب را بهتر بیان می کند.

شکل (۱) ساختار سازمانی فرآیندی



بردهای افقی نشانگر فرآیندهای سازمان هستند که ارزش آفرینی را بر عهده دارند و دوا بر نشان دهنده مراکز خبرگی هستند که افراد در آن توانمندی های خود را افزایش می دهند و از همان راه پاداش و انگیزه می گیرند. بردهای عمودی چگونگی ارتباط تیم های فرآیندی با مراکز خبرگی را به نمایش می گذارند. هنگام پیوستن یک نیروی جدید به سازمان نام او در مرکز خبرگی ثبت می شود و پس از آماده شدن به فرآیند یا فرآیندها مأمور می شود و به صورت یکی از اعضای تیم در می آید (جعفری و اخوان، ۱۳۸۲).

توسعه روستایی

توسعه یکپارچه روستایی عبارت است از دگرگونی در روش های تولید و سازمان های اقتصادی جامعه و نیز تحول در امور زیربنایی، سیاسی، اجتماعی، مناسبات میان اعضای جامعه و حتی تحول در بینش و گرایش نظری غالب روستاییان نسبت به زندگی، کار و رشد آنان است (شهبازی، ۱۳۷۲). در اینجا یکپارچگی به این مفهوم است که به منظور دستیابی به توسعه روستایی لازم است برنامه ریزی، ترکیب و هماهنگی (مالی، فنی و مادی) و بکارگیری منابع انسانی عملی شود که در صورت اجرای موفقیت آمیز آن برای حل بسیاری از مشکلات در محیط جهان سوم ایده آل می باشند (کهن، ۱۹۸۷). به عبارت دیگر توسعه یکپارچه روستایی مجموعه ای از فعالیت ها و اقدامات کنشگرانی است که نواحی روستایی را به سوی پیشرفت سوق می دهد. این کنشگران، گروه ها، سازمان ها و حتی افراد را نیز در بر می گیرند (شفرد^۲، ۱۹۹۸).

1- Cohen
2- Shepherd

برنامه توسعه روستایی، وضع موجود

برنامه توسعه روستایی در کشور ما عملاً یک برنامه متمرکز (بالا - پایین) محسوب می شود، که حول محور کشاورزی می چرخد.

هم اکنون وزارت جهاد کشاورزی مسئول تهیه برنامه روستایی است که دیدگاه این وزارتخانه یک دیدگاه بخشی «Sectoral» است، در حالی که مسائل توسعه روستایی یک دیدگاه سرزمینی «Territorial» را می طلبد. در زمینه تحقق اهداف حقیقی توسعه روستایی به عنوان مثال وزارت جهاد کشاورزی نمی تواند از وزارت صنایع بخواهد که از استراتژی توسعه یکپارچه روستایی پیروی کند و مثلاً صنایعی را وارد نکند که به توانمندی جمعیت روستایی خدشه وارد می کند. به عبارت دیگر هیچ وزارتخانه و سازمانی خود را ملزم به اطاعت از دیدگاه وزارت جهاد کشاورزی نمی کند (اسماعیل نیای گابینه، ۱۳۸۵).

در این ساختار سنتی، وزارتخانه ها و سازمان های بخشی در گیر در برنامه توسعه روستایی به صورت مجزا هدفگذاری شده اند و این در حالی است که هدف و نتیجه نهایی یعنی توسعه یکپارچه روستایی که دارای ابعاد مختلفی (اقتصادی، اجتماعی، اکولوژیکی، کالبدی - فضایی و سیاسی) است نیازمند اتخاذ نگرش سیستمی و دیدگاه فرآیند گرا است.

ضرورت حرکت از ساختارهای وظیفه ای به سوی ساختارهای فرآیندی در برنامه توسعه روستایی

از آنجا که کلیت موضوع توسعه روستایی، امور عمرانی و زیر بنایی روستاها، امور اجتماعی، بهداشتی، ایجاد اشتغال و... چه در عمل و چه در شعار مورد توجه دولتیان و بخش خصوصی قرار دارد، به نظر می رسد بهترین راهکار عملی که می توان روستا را به محلی برای زندگی، تولید، اشتغال، رفاه و شادی تبدیل کرد، انتخاب:

الف) روستای پایلوت برای انجام یک مورد عمران و توسعه روستایی

ب) تعیین گروه کارشناسان زیربیط برای بررسی امور روستای پایلوت و اجرای یک طرح کوتاه مدت ۶ ماهه و میان مدت (یکساله) می باشد (گلباف، ۱۳۸۷).

در این زمینه به نظر می رسد که تا متولی توسعه روستایی خارج از وزارتخانه ها و سازمان های بخشی معرفی نشود، امکان تهیه و اجرای برنامه مطلوب توسعه روستاها امکان پذیر نمی باشد. در واقع چون هیچ کدام از وزارتخانه ها و سازمان های موجود، قادر به پوشش اهداف گوناگون توسعه روستایی نیستند، پیشنهاد می شود که سازمانی تحت عنوان سازمان توسعه روستایی (سازمانی نظیر سازمان حفاظت محیط زیست با قدرتی بالاتر از آن) تشکیل یابد. سازمان توسعه روستایی، به عنوان متولی می تواند طی قراردادهایی که با مراکز تحقیقاتی مختلف منعقد می سازد، در مورد مسائل روستایی، به انجام تحقیقات میدانی بپردازد و از تحقیقات پراکنده فعلی جلوگیری کند (اسماعیل نیای گابینه، ۱۳۸۵). در واقع این سازمان می تواند نقش صاحبکار و مدیر فرآیند را در راستای حرکت به سوی فرآیند محوری ایفا کند.

این سازمان می تواند در ابتدای کار، یک روستای نمونه را در نظر بگیرد و کارشناسانی از وزارتخانه های جهاد کشاورزی، آموزش روستایی، آموزش و پرورش، بهداشت و درمان، صنایع (تبدیلی و فرآوری)، صنایع دستی و روستایی و با سابقه کار در روستاها یا برای روستاها انتخاب کند به طوریکه اکیپ آنها به صورت ۱۵ روز در روستا برای نظارت بر اجرا و ۱۵ روز در شهر برای پیگیری امور در شهر فعال شوند. کارشناسان در طی این برنامه با تکیه بر سوابق و مکتوبات، گفتگو با روستاییان و شواهد و واقعیت های موجود، استعدادها و امتیازات روستاها را جمع بندی و اینکه روستا استعداد چه نوع زراعت، باغداری، دامپروری، صنایع روستایی و... یا تلفیقی از موارد یاد شده را دارد مشخص و

نحوه سرمایه گذاری، میزان سرمایه گذاری روستاییان، سهم سرمایه گذاری دولت، نحوه ورود بانکها در مشارکت با طرح های زودبازده همراه با زمان سنجی و توجیه اقتصادی را تعیین کنند.

در اینجاست که باید هر وزارتخانه ای با توجه به مأموریت خود، بخشی از مسؤلیت امور زیربنایی، عمرانی و اجتماعی را در غالب یک فرآیند بر عهده گیرد که هدف نهایی آن، تامین نیازها و خواسته های روستاییان باشد و تاریخ و تحویل آن را اعلام نماید و در این زمینه سازمان توسعه روستایی باید بر اجرای این فرآیندها و بهبود اجرای آنها نظارت داشته باشد. از سوی دیگر باید توجه داشته باشیم که پیشبرد این فرآیندها نیازمند مشارکت روستاییان و نهادهای روستایی «تعاونی های کشاورزی، شوراهای محلی، انجمن های روستایی» است که این نهادها به منظور مشارکت در فرآیندها باید آموزش های لازم را دریافت کنند که سازمان ترویج و آموزش روستایی و کشاورزی این مسؤلیت را می تواند بر عهده گیرد. در واقع این سازمان در برنامه توسعه روستایی، نقش مراکز خبرگی در ساختارهای فرآیندی را ایفا می کند.

این سازمان می تواند ضمن تلاش در آموزش روش های «مشکل یابی و مشکل گشایی» به روستاییان، اصول کشاورزی پیشرفته، اصول حفاظت از محیط زیست و منابع طبیعی را تعلیم دهد، مبانی مربوط به تعاون و مشارکت های مردمی را آموزش دهد، روش های مربوط به عمران روستایی را به مردم بشناساند، مهارت های فنی مربوط به صنایع کشاورزی و حرف روستایی را اشاعه دهد، اصول مدیریت امور مزرعه و واحدهای تولیدی را تعلیم دهد و سرانجام در حالی که می کوشد تا بیاموزاند و آگاه سازد، خود را هم ملزم بداند که همواره فرا گیرد، تا هر چه بهتر و بیشتر به شرایط اقتصادی و اجتماعی حاکم بر محیط زندگی و اشتغال در روستا آگاهی پیدا کند (شهبازی، ۱۳۸۱).

از سوی دیگر وظیفه دیگر این سازمان، انتقال و انعکاس مسائل، مشکلات، نارسایی ها و تنگناهای ناشی از کاربرد راه و روش ها و توصیه های پژوهشی از صحنه های عمل و اجرا به مراجع تحقیقاتی برای بررسی مجدد و پاسخ یابی است. این گردش منظم اطلاعات بین کارشناسان فنی و عامه مردم یعنی نهادینه کردن تعاون و مشارکت به عنوان یک عنصر فعال در فرهنگ عمومی جامعه (شهبازی، ۱۳۸۱) که این خود پیش نیاز اصلی در راستای حرکت به سوی فرآیند محوری است.

جمع بندی و پیشنهادات

همانطور که گفتیم برنامه توسعه روستایی در کشور ما، کشاورزی محور است، در حالی که توسعه روستایی را نمی توان تنها در خدمت بخش کشاورزی خلاصه نمود و در حقیقت بین توسعه روستایی به معنای واقعی و آنچه که هم اکنون در کشور ما جریان دارد، تفاوت های بسیار زیادی وجود دارد. در واقع به منظور پایه گذاری برنامه توسعه روستایی بر مبنای علمی و صحیح نیازمند اتخاذ یک دیدگاه سیستماتیک و فرآیند گرا هستیم که در اینجا به منظور اصلاح وضع موجود پیشنهاداتی بدین شرح مطرح می شود:

- * در ارزیابی وضع موجود، عناصر حقیقی توسعه روستایی مدنظر قرار گیرد و بر مبنای آن هدفگذاری شود.
- * برنامه ریزی بر ای حذف الگوی تعدد سازمانی در توسعه روستایی و تعیین وظایف وزارتخانه ها و سازمان های دخیل تنها از طریق ایجاد سازمان توسعه روستایی امکان پذیر است. در واقع این سازمان نقش برنامه ریز، فرمانده، سازمان دهنده، هماهنگ کننده و کنترل کننده را بر عهده می گیرد و به عنوان صاحبکار و مدیر فرآیند عمل می کند و سازمان ترویج و آموزش روستایی و کشاورزی به عنوان مرکز خبرگی در این راستا با این سازمان همکاری می کند.
- * یکی از مهم ترین نارسایی ها در برنامه توسعه روستایی این است که محور حرکت برنامه ها بر اساس شناسایی دردها و تنگنای مردم و برآوردن نیازها و خواسته های روستاییان نیست. به عبارت دیگر بر نامه ها مساله گرا نیستند. که اتخاذ دیدگاه فرآیندی در توسعه روستایی و توجه به روستاییان به عنوان محور اصلی برنامه ها می تواند این مشکل را برطرف سازد.

* سازمان ترویج و آموزش روستایی و کشاورزی، به دلیل گوناگونی شرایط حاکم بر هر یک از جوامع روستایی و نیازهای متنوع هر یک از گروه های هدف برنامه، باید کار برنامه ریزی و اجرای برنامه های عملیاتی را برای هر منطقه و هر روستا به صورت اختصاصی تعریف کند.

* اگر چه وجود نهادهای محلی (تعاونی ها، صندوق های خرد روستایی و شوراهای اسلامی روستا، بخش و دهیارها) به عنوان قابلیت های توسعه روستایی ذکر شده اند، اما چون اهداف از مرکز تعیین شده اند و در حقیقت این نهادهای محلی در تعیین اهداف برنامه های توسعه روستایی نقشی نداشته اند، بهره مندی از این نهادها در راستای اهداف دولتی و متمرکز با روح مشارکت در تضاد است، که در این زمینه هم اتخاذ دیدگاه فرآیندی و تعیین اهداف توسط افرادی که خود مستقیماً با کارها درگیرند و حرکت به سوی یک بر نامه غیرمتمرکز می تواند راهگشا باشد.

منابع

۱. اسماعیل پور، ر (۱۳۸۷). **جزوه منتشر نشده سیستم های دینامیکی**. دانشکده کشاورزی دانشگاه گیلان.
۲. اسماعیل نیای گابینه، ح (۱۳۸۵). **گزارش وضعیت توسعه روستایی در کشور و جایگاه آن در برنامه چهارم توسعه**، دفتر مطالعات زیربنایی، کد موضوعی: ۲۵۰، شماره مسلسل: ۸۰۵۰.
۳. جمعه پور، م (۱۳۸۴). **مقدمه ای بر برنامه ریزی توسعه روستایی: دیدگاهها و روش ها**. انتشارات سمت، تهران.
۴. حمیدی زاده، م. ر (۱۳۷۹). **پویایی های سیستم**. انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
۵. گلباف، ا (۱۳۸۷). **مهندسی توسعه روستایی و مهاجرت معکوس**. **ماهنامه دام و کشت و صنعت**، شماره ۱۰۶، ص ۶.
۶. جعفری، م. و پ. اخوان (۱۳۸۲). **مدیریت بر مبنای فرآیند**. **ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر**، شماره ۱۴۰، ص ۳۲-۲۷.
۷. رضاییان، ع (۱۳۸۵). **مبانی سازمان و مدیریت**. انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، تهران.
۸. رابینز، ا. و د. دی سنزو (۱۳۸۴). **مبانی مدیریت**. ترجمه سید محمد اعرابی، محمد علی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران.
۹. رضاییان، م. ر. و ح. پوربخش (۱۳۸۶). **ساختارهای جدید سازمان و مدیریت فرآیند**. **ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر**، شماره ۱۸۷، ص ۵۵-۴۹.
۱۰. سلطانی، م. و س. اسمعیل لو (۱۳۸۳). **مدیریت فرآیند محور**. **ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر**، شماره ۱۴۹، ص ۱۷-۱۴.
۱۱. سید جوادین، ر (۱۳۸۶). **مروری جامع بر مفاهیم اساسی مدیریت و سازمان**. انتشارات نگاه دانش، تهران.
۱۲. شهبازی، ا (۱۳۸۱). **توسعه و ترویج روستایی**. انتشارات دانشگاه تهران.
۱۳. شیرزاد، س (۱۳۸۸). **زمینه ظهور روش های سیستمی در مطالعات توسعه**. **فصلنامه نظام مهندسی و منابع طبیعی**، سال ششم، شماره ۲۳، ص ۴۷-۴۳.
۱۴. ظهوری، ق (۱۳۸۴). **مدیریت: نظریه ها، فلسفه، اخلاقیات، اصول، جامعه شناسی و فرآیندها**. انتشارات کوشامهر، تهران.

۱۵. قلی پور، آ (۱۳۸۰). سبک رهبری عامل تعیین کننده ساختار. **دانش مدیریت**، سال چهاردهم، شماره ۵۳، ص ۷۵-۱۰۰.

16. Cohen, John m. (1987). **Integrated Rural Development**. Grafisca, Motala, PP:34.
17. Robbins, S. P. (1987). **Organization Theory: Structure, Design and Application**. 2nd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
18. Shepherd, A. (1998). **Sustainable Rural Development**. Great Britannia, PP:22.

Necessity of movement from duty structures towards process structures in rural development with emphasis on role of agricultural and rural development and training

M. Armand, Dr. Reza Esmailpour

Abstract

So far, rural development program in our country generally followed a concentrated plan (top-down) based on duty structure and was implemented by pertinent Ministries and disciplines which are officially committed to this process. In this structure, every organization separately focuses on its duty with no synergy with other parts and tries to maximize its efficiency and function, whereas rural development process with diverse aspects (economic-social, ecologic physical, spatial, and political) requires systematic or macroscopic attitude supported by participation of villagers, CBOs such as agricultural cooperatives, local councils, rural associations, as well as different governmental and non-governmental organizations in a process structure framework. This structure enjoys focus on achievements not on duties and emphasizes on villagers' needs as a great priority and in fact strengthens rural self-reliance by programming by (not for) people. Also, instead of using people for government objectives, government will be devoted in favor of people's welfare. It seems that Organization of Agricultural and Rural Extension and Training can play a professional role in process structure realization. The Present article emphasizes on introduction and comparison of duty as well as process structures and necessity of movement from duty structure towards process structure in integrated rural development.

Keywords: Structure, Duty structure, Processing structure, Rural development, Agricultural and Rural Extension and Training