



## توسعه ساختار ارگانیک در سازمان‌های ترویجی خدمات مشاوره‌ای، فنی و

### مهندسی کشاورزی

سیما اکبری<sup>۱\*</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد ترویج و آموزش کشاورزی

#### چکیده

به منظور کاهش مشکلات گریبان‌گیر بخش کشاورزی و افزایش بهره‌وری در این بخش و در راستای واگذاری امور به بخش خصوصی و کوچک‌سازی دولت، از سال ۱۳۸۶، ایجاد و استقرار شبکه غیردولتی خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی در سطح کشور در عرصه‌های تولید به منظور ارائه خدمات ترویجی، آموزشی، فنی و اجرایی در راستای کاهش تصدی‌گری دولت، ارتقای سطح کمی و کیفی تولیدات کشاورزی، ایجاد زمینه اشتغال دانش‌آموختگان دانشگاهی، بهره‌مندی هرچه بیشتر کشاورزان از علوم و فنون کشاورزی، ایجاد تحول در ترویج یافته‌های علمی و ارائه خدمات متناسب با نیاز کشاورزان، افزایش پوشش خدمات ترویج کشاورزی برای تولیدکنندگان و بهره‌برداران، افزایش توان پاسخ‌گویی دولت به بهره‌برداران و تولیدکنندگان بخش کشاورزی و غیره به اجرا گذاشته شد. این شرکت‌ها به عنوان یک نظام حقوقی مستقل عمل می‌کنند و شامل مجموعه ارگانیک از عناصر انسانی و فیزیکی و امکانات ارتباطی است که ساختاری را برای انتقال دانش فنی و تبادل اطلاعات دوسویه بین کشاورزان و ارائه خدمات نهاده‌ای، مشاوره‌ای، فنی و مهندسی مورد نیاز کشاورزان فراهم می‌کند. از طرفی نیز، مشخصه‌ها و ارزش‌های سازمانی از نخستین مجموعه الزاماتی هستند که موفقیت یک سازمان را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهند. بنابراین پژوهش حاضر در راستای بررسی ساختار سازمانی مطلوب در شرکت‌هایی چون خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی، به مطالعه ساختارهای سازمانی رایج پرداخته است. این پژوهش به روش اسنادی انجام شده و اطلاعات مورد نیاز از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و جستجو در منابع الکترونیکی به دست آمده است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که به لحاظ ساختار سازمانی، اکثر نظریه‌پردازان سازمان‌ها را به دو گروه مکانیک و ارگانیک طبقه‌بندی کرده‌اند. هر یک از این مدل‌های ساختاری نیز دارای ابعادی هستند که به نحوی فعالیت شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. تشخیص داده شده است که ساختارهای ارگانیک باعث تسهیل نوآوری و موفقیت بیشتر سازمان‌ها می‌شوند؛ درحالی‌که ساختارهای مکانیکی مانع این فرآیند می‌گردند.

**واژه‌های کلیدی:** شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی، ساختار سازمانی، ساختار ارگانیک،

ساختار مکانیک



## مقدمه

در فضای رقابتی حاکم بر عصر حاضر، بخش کشاورزی کشور به منظور حرکت در راستای تحقق رشد مستمر، مقابله با چالش‌ها و مشکلات، همسویی با روند جهانی شدن و همچنین دستیابی به توسعه پایدار در این بخش نیاز است تا با تمهیدات و تدابیر سیاسی و حمایتی مناسب، در راستای گسترش یک بخش کشاورزی تجاری و توانمند در بازارهای رقابتی گام بردارد (احمدپور داریانی و همکاران، ۱۳۹۰). اما بخش کشاورزی نیز همچون سایر عرصه‌های تولید، همواره با مسائلی روبه‌رو است و به منظور کاهش مشکلات گریبان‌گیر بخش کشاورزی و افزایش بهره‌وری در این بخش و در راستای واگذاری امور به بخش خصوصی و کوچک‌سازی دولت، از سال ۱۳۸۶، ایجاد و استقرار شبکه غیردولتی خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی در سطح کشور در عرصه‌های تولید به منظور ارائه خدمات ترویجی، آموزشی، فنی و اجرایی در راستای کاهش تصدی‌گری دولت، ارتقای سطح کمی و کیفی تولیدات کشاورزی، ایجاد زمینه اشتغال دانش‌آموختگان دانشگاهی، بهره‌مندی هرچه بیشتر کشاورزان از علوم و فنون کشاورزی، ایجاد تحول در ترویج یافته‌های علمی و ارائه خدمات متناسب با نیاز کشاورزان، افزایش پوشش خدمات ترویج کشاورزی برای تولیدکنندگان و بهره‌برداران، افزایش توان پاسخ‌گویی دولت به بهره‌برداران و تولیدکنندگان بخش کشاورزی و غیره به اجرا گذاشته شد. این شرکت‌ها به عنوان یک نظام حقوقی مستقل عمل می‌کنند و شامل مجموعه ارگانیکی از عناصر انسانی و فیزیکی و امکانات ارتباطی است که ساختاری را برای انتقال دانش فنی و تبادل اطلاعات دوسویه بین کشاورزان و ارائه خدمات نهاده‌ای، مشاوره‌ای، فنی و مهندسی مورد نیاز کشاورزان فراهم می‌کند (احمدپور داریانی و همکاران، ۱۳۹۰). براساس گزارش‌های موجود از سازمان FAO وضعیت بهره‌وری نیروی انسانی سازمانهای ترویج در کشورهای در حال توسعه دارای وضعیت نابسامانی است. نیاز به تحول و بهسازی مداوم در سازمان ترویج کشاورزی موضوعی است که باید مورد توجه واقع شود، این امر در واقع به علل مختلفی چون، ضرورت اعمال مدیریتی کارآمد بر نیروی انسانی در برنامه‌های ترویجی، نیاز به ارتقای کیفیت خدمات ترویجی، توجه روز افزون به نقش با اهمیت منابع انسانی در مدیریت، تغییرات سریع در فناوریها و تحولات در نیازهای مخاطبین قابل توجه است. در این راستا یکی از مهمترین زمینه‌های تحول سازمانی در چند سال اخیر، بحث کارآفرینی سازمانی بوده است (علم‌بیگی و همکاران، ۱۳۸۸). شرکتها در دنیای رقابت امروزی برای مقابله با چالشهای محیطی باید دست به اقدامات نوآورانه و مخاطره‌آمیز بزنند تا بتوانند در این دنیای رقابتی، موفق عمل کنند. شرکت‌های فنی، مهندسی و مشاوره‌ای کشاورزی نیز از جمله شرکتهایی محسوب میشوند که در محیط رقابتی فعالیت میکنند و برای رسیدن به مزیت‌های رقابتی خدمات جدید عرضه کرده و یا خدمات جاری را با روشهای جدیدی در جوامع روستایی عرضه میکنند.

کارآفرینی از عناصر توسعه پایدار کشاورزی به شمار می‌رود و لازم است کنشگران و کارگزاران امر، از جمله شرکتهای خدمات مشاوره‌ای فنی مهندسی کشاورزی، تلاشی هدفمند، برنامه ریزی شده و راهبردی را برای تسهیل توسعه کارآفرینی هم در داخل خود شرکتها و همچنین به منظور تحقق کشاورزی پایدار کارآفرینانه در تعامل با سایر کنشگران در چارچوب نظام دانش، اطلاعات و فناوری کشاورزی به انجام رسانند که این مهم از طریق سازوکارهای مختلفی می‌تواند پیگیری شود. لذا با توجه به نقش مهم شرکتهای خدمات مشاوره‌ای فنی مهندسی کشاورزی در پیشبرد اهداف بخش کشاورزی، توسعه و تقویت کارآفرینی در این شرکتها میتواند سبب بهبود عملکرد آنها و در نتیجه رشد و توسعه کشاورزی گردد (احمدپور داریانی و همکاران، ۱۳۹۰). توسعه کارآفرینی در سازمان‌های موجود، در اصطلاح «کارآفرینی شرکتی یا سازمانی» خوانده می‌شود. لازمه‌ی کارآفرینی شرکتی آن است که کل سازمان و کارکنان آن دارای روحیه‌ی کارآفرینی شوند (ایمانی‌پور و زیودار، ۱۳۸۷). در این نوع کارآفرینی، سازمان محرک‌ها، مشوق‌ها و آموزش‌های لازم برای اجرای فعالیت‌های کارآفرینانه را فراهم می‌کند (کوراتکو و هادگتس، ۲۰۰۱). اختلاف این نوع کارآفرینی با انواع دیگر آن در این است که فرآیند کارآفرینی توسط سازمان طی می‌شود تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه کنند. این نوآوری در سازمان، هم به محصولات سازمان و هم به نظام‌های



مدیریتی سازمان برمی‌گردد (موحدی و یعقوبی‌فرانی، ۱۳۹۱). بدون تردید مدیریت، عامل مهم شکوفایی و کلید رستگاری، رفاه و استقلال ملت‌هاست؛ لیکن شکوفایی در گرو کار گروهی و سازمانی است و به سامان رسیدن فعالیت‌های گروهی و سازمانی، نیازمند مدیریت اثربخش است. در دنیای رقابت و پیچیدگی روزافزون مهارت‌ها، توفیق سازمان‌ها بدون مهارت‌ها و شیوه‌های مطلوب مدیریت غیرممکن به نظر می‌رسد (دربان‌آستانه، ۱۳۹۱). با این حال، توانایی هدایت موفق هر سازمان یا بنگاه، تنها از عهده مدیرانی با قابلیت‌ها و مهارت‌های تعریف‌شده برمی‌آید. یکی از قابلیت‌ها و مهارت‌های مهم مدیران در موفقیت سازمان‌ها، مهارت آنها در ترتیب دادن مدل ساختار سازمانی است. همان‌طور که ذکر شد، نظام‌های مدیریتی سازمان‌ها، در فراهم‌سازی بستر لازم برای بروز فعالیت‌های نوآورانه و کارآفرینانه، دارای نقش اساسی می‌باشند و مهم‌ترین بستر برای بروز چنین فعالیت‌هایی در یک سازمان، ساختار سازمانی است که توسط مدیران سازمان‌ها شکل داده می‌شود. به لحاظ ساختار سازمانی، اکثر نظریه‌پردازان از جمله روبینز<sup>۳</sup> سازمان‌ها را به دو گروه مکانیک و ارگانیک طبقه‌بندی می‌کنند. ساختار کلی هر سازمان فرم هر یک از این دو مدل را به خود می‌گیرد. در ساختار سازمانی ارگانیک، تخصص‌ها چندگانه، تصمیمات جمعی، سازمان تمرکززدایی شده و ارتباطات میان سطوح افقی و دوسویه است. در سازمان‌های مدرن انعطاف‌پذیری و سرعت انجام فرآیندهای نوآورانه از عوامل مهم بوده و این سازمان‌ها گشودگی، وفق‌پذیری و خلاقیت بیشتری نشان می‌دهند. به همین دلیل بوروکراسی شدید و عدم انعطاف نظام کاری و مدیریتی شرکت‌ها، می‌تواند یکی از مهم‌ترین موانع بروز فعالیت‌های کارآفرینانه و نوآورانه باشد (یدالهی فارسی و همکاران، ۱۳۹۰). در مجموع، سازمان‌هایی که بر حسب متغیر انعطاف‌پذیری در سطح بالایی هستند و بر حسب متغیرهای تمرکز، تشریفات و حساسیت در سطح پایینی هستند، ساختاری ارگانیک دارند. در واقع، این نوع ساختار، پیچیدگی و تشریفات کمتری دارد. همچنین، شبکه ارتباطی گویای وسیعی داشته و از مشارکت گسترده‌ای در فرآیند تصمیم‌گیری برخوردار است (اوشاکسرای و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین ساختار ارگانیک، سلسله مراتب سنتی سازمانی را به حداقل ممکن رسانده، لایه‌های مدیریتی را کاهش داده، بر ارتباطات و ساختارهای تیمی اتکا کرده و جریان اطلاعات در آن با سرعت بیشتر و بالطبع تصمیم‌گیری‌ها نیز با شتاب و آزادی بیشتری اعمال می‌شوند. در این نوع ساختار بر سیستم پاداش، رقابت‌جویی، مخاطره‌پذیری، پشتیبانی صمیمانه و ارتباطات باز تأکید می‌شود و سازمان با احتمال کمتری دچار تضاد، استرس و ابهام عملکردی میان پرسنل خود می‌شود. همچنین در یک سازمان کارآفرین، گروه‌ها و تیم‌های کاری توانمند شده با بهره بردن از تخصص‌های متنوع اعضای آن، تحقق عملی ایده‌های نوآورانه را پیگیری می‌کنند. تیم‌ها با توجه به پدیده هم‌افزایی، با استفاده از رویکرد حل مسئله به توسعه و پرورش ایده‌های خلاق و نو می‌پردازند. مدیران بایستی از تیم‌ها حمایت کنند تا تکمیل ایده‌ها تسهیل شود (فیضی، ۱۳۸۵). به اعتقاد هادی‌زاده‌مقدم و رحیمی (۲۰۰۵)، برای ترویج کارآفرینی سازمانی باید شرایط مناسبی در درون سازمان وجود داشته باشد. عواملی که توسعه کارآفرینی سازمانی را تحت تاثیر قرار میدهند جو یا محیط کارآفرینی نامیده می‌شود. جو سازمانی، فرآیندهای روانشناختی و سازمانی نظیر ارتباطات، حلقه‌شکل، تصمیم‌گیری، مدیریت تعارض، یادگیری، انگیزش، رضایت شغلی، توانایی نوآوری و در نهایت کارایی و بهره‌وری سازمانی را تحت تاثیر قرار میدهد. جو سازمانی که تحت تاثیر ساختار سازمانی قرار دارد، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم توسط نیروی کار ادراک شده و انگیزش و رفتار آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در واقع، جو سازمانی، اهرمی است برای جهت‌دهی اعمال و فعالیت‌های نیروی انسانی سازمان، نحوه ادراک نیروی کار از وضعیت عینی سازمان و شامل ارتباطات فرد با دیگر اعضای سازمان در فرآیند انجام کار می‌باشد (ناسوردین و همکاران، ۲۰۰۶). به طور کلی، یک جو اثربخش مستلزم وجود استقلال مناسب، دوستی و پیوستگی متقابل قوی، پشتیبانی نظارتی و فشارکاری محدود است (ایمانی‌پور و زیودار، ۱۳۸۷). در مقابل ساختار ارگانیک، ساختار مکانیک قرار دارد که با پیچیدگی بالا، تشریفات بالا، شبکه‌های ارتباطی گویای محدود شده و مشارکت اندک اعضای پایین‌رتبه در فرآیند تصمیم‌گیری توصیف شده است (اوشاکسرای و همکاران، ۲۰۱۱). شرکت‌های مکانیک‌نگر، بطور بسیار دقیق و در سطح عالی ساختاربندی

<sup>3</sup> . Robins



شده و به‌سختی تحت کنترل بوده و تا حد زیادی یکنواخت و یک‌شکل هستند، برای سازگاری نیز محدودکننده بوده و کند عمل می‌کنند (ترزالاتو و همکاران، ۲۰۱۰).

بطور کلی، ساختار سازمانی‌ای که رفتار کارآفرینی را تقویت می‌کند، عنصر اولیه و مورد نیاز برای موفقیت کارآفرینی سازمانی است (اوشاکسرای و همکاران، ۲۰۱۱). تشخیص داده شده است که ساختارهای ارگانیکی باعث تسهیل نوآوری می‌شوند؛ درحالی‌که ساختارهای مکانیکی مانع این فرآیند می‌شوند (ترزالاتو و همکاران، ۲۰۱۰). در راستای پژوهش حاضر، پژوهش‌های گوناگونی به صورت میدانی توسط محققان مختلف داخلی و خارجی انجام شده است که در زیر به برخی از آنها اشاره می‌گردد.

رضازاده (۱۳۸۲) طی پژوهشی، رابطه‌ی میان ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی را در سازمان رفاه تهران مورد بررسی قرار داد و نتایج پژوهش او نشان داد که رابطه‌ی معنی‌دار ولی معکوس بین "پیچیدگی ساختار سازمانی، تشریفات ساختار سازمانی، تمرکز" و "کارآفرینی سازمانی" وجود دارد. خانی‌فر و وکیلی (۱۳۸۷) نیز، در مطالعه‌ای تحت عنوان "رابطه‌ی بین نوع ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در شرکتهای اقتصادی کوچک و متوسط" مسائلی را در زمینه‌ی ساختارهای مکانیک - ارگانیک و کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار دادند. نتایج بدست‌آمده نشان داد که رابطه‌ی معنی‌داری بین نوع ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی وجود دارد و ساختار مکانیکی و کارآفرینی سازمانی رابطه‌ی معکوس با یکدیگر دارند. همچنین نتایج تحقیق اوشاکسرای و همکاران (۲۰۱۱)، نشان می‌دهد که رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری میان ساختار سازمانی ارگانیک و کارآفرینی سازمانی وجود دارد. چن (۲۰۰۵) از دیگر پژوهشگرانی است که طی پژوهشی در ۷۵ سازمان دولتی چینی دریافت که فرهنگ سازمان، استراتژی‌های سازمانی قابل‌انعطاف، حمایت از مشارکت کارآفرینان و کارمندان در تصمیم‌گیری سازمانی نقش عمده‌ای در توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی دارند و ریگروک و همکاران (۲۰۰۰)، بیان کرده‌اند که رابطه‌ی مثبتی میان نوآوری و سبک رهبری مشارکتی از طریق مشاوره‌های مکرر وجود دارد. سیستم مدیریتی متمرکز نیز به عنوان یکی از موانع کارآفرینی شناخته شده است و نتایج تحقیق آنا و کارثو (۱۹۹۸)، حاکی از این است که سطح بالای تمرکز در سازمان منجر به سطح پایینی از کارآفرینی می‌شود. علم‌بیگی و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیق خود که به بررسی عوامل سازمانی موثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج کشاورزی پرداخته بودند، دریافتند که بین توسعه کارآفرینی سازمانی و متغیرهای مرتبط با عوامل سازمانی رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود داشته است. همچنین چهار متغیر سبک رهبری، راهبرد سازمانی، نظام کنترل سازمانی و فرهنگ سازمانی به ترتیب دارای بیشترین نقش در پیش‌بینی متغیر توسعه کارآفرینی سازمانی بوده‌اند. هورنزی و همکاران (۱۹۹۳)، مهم‌ترین عوامل سازمانی تأثیرگذار بر موفقیت کسب و کارهای کارآفرینانه را تشویق به نوآوری، توسعه تیم‌های کارآفرینی، تفویض اختیار، حمایت مدیریت و شیوه‌های جدید پاداش ذکر نموده‌اند. همچنین جوانمرد و مردانی (۱۳۸۸) پژوهشی تحت عنوان "بررسی توسعه‌ی کارآفرینی صنایع کوچک شهرک صنعتی اراک با رویکرد ساختاری" انجام داده‌اند. نتایج این تحقیق نشان داد که رابطه‌ی مثبتی میان انعطاف‌پذیری قوانین و مقررات، شفافیت وظایف، وجود تیم‌های کاری، روابط سازمانی کارآفرینانه و توسعه‌ی کارآفرینانه‌ی صنایع کوچک وجود دارد. هورنزی (۲۰۰۲) و همکاران (۲۰۰۲)، نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که سازماندهی فعالیت‌ها، اختیار و مسئولیت، تقسیم کار، قوانین و مقررات، حمایت‌های مدیریتی، ساختار و سلسله مراتب، فرهنگ سازمانی و دسترسی به منابع در شکل‌گیری و توسعه کارآفرینی در سازمان‌ها مؤثرند.

مقایسه‌ی دو گروه توسط آمابیل و همکاران (۲۰۰۴)، نشان داد که رهبر گروه ناموفق تمایل زیادی به کنترل همه‌جانبه‌ی کارکنان از طریق صدور دستورات و صرف مدت‌زمان زیادی جهت بررسی و چک کردن داشت؛ حتی برای کارکنان بسیار

4. Chen

5. Ruigrok et al.

6. Alambeigi

7. Hornsby

8. Amabile et al.



مغربشان. نتایج تحلیل رگرسیون در پژوهش آنتونسیک و زورن (۲۰۰۴) نیز، نشان داد که روابط میان حمایت سازمانی و سه عنصر کارآفرینی شرکتی (اقدام به ریسک جدید، نوآوری تولید و نوآوری تکنولوژیکی) مثبت و معنی دار بدست آمده است و هیل (۲۰۰۳)، طی تحقیقی در هشت سازمان در افریقای جنوبی ساختار سازمانی، سیستم تشویق و پاداش سازمان، مدیریت سازمان و فرهنگ سازمانی را به عنوان عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی شناسایی کرده است. الوانی و رودگرنژاد (۱۳۸۹) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که اهدای پاداش های مادی و معنوی از سوی سازمان به کسانی که در انجام فعالیت ها و اداره کسب و کار خویش موفق بوده اند و روند رو به رشدی را در ارائه کالاها و خدمات نو به جامعه دنبال کردند، تجلیل از مدیران موفق شرکت های کوچک و متوسط در جشنواره های مختلف کارآفرینی و افزایش منزلت اجتماعی آنها، در منطقه مورد بررسی ضروری به نظر می رسد و امور مالیاتی، حقوقی، مدیریتی، بیمه و بازاریابی نیز باید مورد توجه قرار گیرند. همچنین هایتون (۲۰۰۵) دریافت که بنگاه های کوچک و متوسط موفق، می توانند از طریق گسترش پاداش های درونی سازمان، سطح تعهدات افراد را برای مبادرت به اقدامات ریسک آمیز ارتقاء داده و این فرهنگ را در سراسر سازمان گسترش دهند.

در زمینه مسائل آموزشی نیز، احمدپور داریانی و مقیمی (۱۳۸۷) به بررسی نیازهای آموزشی صاحبان کسب و کارهای کوچک در حوزه کارآفرینی پرداخته و نتایج حاصل از تحقیق آنها نشان می دهد که به علت شکاف بسیار بین وضع موجود و وضع مطلوب بسیاری از مؤلفه های آموزشی، برای تقویت مهارت و روحیه کارآفرینی برنامه های آموزشی وسیع و جدی مورد نیاز است و یافته های پژوهش امین بیدختی (۱۳۸۸) نشان می دهند که بین وضعیت تکنولوژی پیشرفته، درجه تخصص و آگاهی نیروی کار، شیوه های مدیریتی، نحوه حمایت مؤسسات مالی، تنوع و نوآوری در ارائه خدمات جدید و ریسک پذیری شرکت ها و خلق فرصت های کارآفرینی رابطه وجود دارد.

## روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، تحقیق و توسعه ای و به لحاظ نحوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات اسنادی-توصیفی می باشد. به این صورت که این پژوهش از طریق مطالعه اسناد موجود در زمینه موضوع مورد نظر (اهمیت مدل ساختار سازمانی در توسعه کارآفرینی سازمانی)، اطلاعات لازم را گردآوری کرده و با استفاده از فن تألیف، آنها را به نحو مطلوبی جمع بندی می نماید. در نهایت با افزودن مطالبی مکمل مطالب تحقیقات پیشین، شکل جدیدی از ابعاد مختلف موضوع مورد پژوهش را ارائه می دهد و از این طریق به توسعه مطالب موجود در این زمینه، می انجامد.

## نتایج و بحث

با توجه به مطالعات انجام شده در رابطه با موضوع مورد پژوهش، ابعاد گوناگونی که برای ساختار سازمانی ارگانیک تعریف و مطرح شده است، عبارتند از: ارتباطات دوسویه درون سازمان و ساختارهای تیمی، پیچیدگی و تشریفات کمتر، تمرکززدایی، رهبری مشارکتی و تصمیم گیری جمعی، حمایت از مشارکت کارآفرینان و کارمندان در تصمیم گیری سازمانی، کاهش شدت بوروکراسی، گشودگی، وفق پذیری و انعطاف پذیری در نظام کاری و مدیریتی و قوانین اجرایی سازمان، حداقل سلسله مراتب سازمانی و لایه های مدیریتی، نظام کنترل سازمانی، سیستم پاداش، تشویق و انگیزش، برنامه های آموزشی وسیع و جدی. با توجه به مطالب ارائه شده، محیط و ساختار سازمانی را می توان از طریق چند گویه اصلی مورد بررسی قرار داد. از جمله: ارتباطات درون سازمانی، تمرکززدایی و رهبری مشارکتی، حمایت سازمانی (آموزش نیروی انسانی؛ کنترل و نظارت؛ یا اعتماد و سیستم پاداش و انگیزش کارکنان). در زیر به شرح هر یک از گویه های مذکور پرداخته می شود.

### الف- ارتباطات درون سازمان

ارتباطات درون شرکتی اولین فاکتور مهمی است که سهولت یا ممانعت از کارآفرینی شرکتی را تحت تأثیر قرار می دهد. ارتباطات



آزاد به عنوان یک روش تسهیل اطلاعات و نیز به عنوان عنصری بسیار مهم برای نوآوری مطرح شده است. در سطح شرکتی، مقدار و کیفیت ارتباطات می تواند به عنوان یک پیش بین مهم کارآفرینی شرکتی در نظر گرفته شود (آنتونسیک، ۲۰۰۱). برقراری روابط با کیفیت بالاتر، کارکنان را برای فعالیتهای چالش برانگیز آماده می سازد (دی جونگ و دن هارتوگ، ۲۰۰۷).

#### ب- تمرکززدایی و رهبری مشارکتی

یکی از عناصر مهم در ساختار ارگانیک رهبری مشارکتی است. رهبران بر رفتار نوآورانه ای کارکنان تأثیر می گذارند هم از طریق همکاری با آنها در جهت برانگیختن تولید ایده و هم از طریق بروز رفتار نوآورانه با عموم کارکنان. رهبری مشارکتی با به کارگیری روندهای مختلف تصمیم گیری سر و کار دارد که زمینه را برای کسانی که می توانند بر تصمیمات رهبر تأثیر بگذارند و نیز کسانی که در انجام وظایف خود استقلال (خودمختاری) دارند، فراهم می کند. رهبری مشارکتی دارای اهمیت فراوانی است و می توان ادعا نمود که رابطه ای مثبتی میان نوآوری و سبک رهبری مشارکتی از طریق مشاوره ای مکرر، وجود دارد. رهبری مشارکتی به اشکال مختلفی می تواند ظهور یابد؛ از جمله مشاوره و هم فکری، تصمیم گیری مشارکتی و هیأت نمایندگان (دی جونگ و دن هارتوگ، ۲۰۰۷). برای اینکه یک شرکت بتواند کارآفرین شود، ضروری است که به کارکنانش اجازه دهد که در تصمیمات اجرایی مشارکت داشته باشند (ترزلا لائو و همکاران، ۱۱، ۲۰۱۰).

#### پ- حمایت های سازمانی (آموزش نیروی انسانی، اعتماد و سیستم کنترل و نظارت؛ و سیستم پاداش و انگیزش کارکنان)

حمایت های سازمانی یکی دیگر از عناصر ساختار ارگانیک به شمار می رود. دمیریگ و همکاران (۲۰۰۶)، حمایت های مدیریت سازمان از کارکنان را به عنوان یک عامل اساسی در توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمانها شناسایی کرده اند. (علم بیگی و همکاران، ۱۳۸۸). با توجه به مطالعات انجام شده، سه عامل آموزش نیروی انسانی، سیستم کنترل و نظارت و سیستم پاداش و انگیزش کارکنان به نوآوری و کارآفرینی شرکتی به عنوان مهم ترین زمینه های حمایت مدیران از کارکنان مورد تأکید محققان و صاحب نظران بوده است.

دی جونگ و دن هارتوگ (۲۰۰۷)، یکی از راه های نوآورتر شدن سازمانها را، سرمایه گذاری بر روی توانایی کارکنانشان جهت نوآور شدن می دانند. از آنجا که آموزش نیروی انسانی، امروزه از مهم ترین اصول مدیریتی محسوب می شود که انعطاف پذیری سازمانها در تغییر فناوری یا خدمات مورد ارائه را امکان پذیر می سازد، در این راستا مدیران شرکتها باید بر مهارت های مدیریتی جذب، آموزش و به کارگیری صحیح نیروی انسانی تسلط داشته باشند (امین آقایی، ۱۳۸۸) تا بتوانند یک تیم کاری با معلومات و دانش کاری جدید و مناسب برای آغاز و یا ادامه ای فعالیت خود در شرکت داشته باشند و با استمرار در امر آموزش، منجر به بهبود روزافزون عملکرد سازمان شوند.

نحوه نظارت و کنترل فعالیتهای سازمان و یا اعتماد به کارکنان نیز از دیگر زمینه های حمایتی به شمار می رود. لئونارد و سوپ<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۵) معتقدند که درجه ای از نظارت برای اطمینان بخشی از پیشرفت نوآوریها و فعالیتهای جاری مطلوب است. اما، نظارت بیش از حد ممکن است پیامدهای منفی برای رفتار کاری داشته باشد. تمرکز بسیار سخت بر روی پیش گیری از خطا (از طریق نظارت) به احتمال زیاد منجر به سطح پایین تری از ریسک پذیری، اکتشاف و نوآوری می گردد (کرکمن و دن هارتوگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۴). از طرفی نیز، اعتماد اشاره دارد بر باور به اعتبار سایر افراد برحسب انجام وظیفه. اعتماد می تواند به عنوان پیش نیاز ضروری برای نوآوری تکنولوژیکی در نظر گرفته شود (آنتونسیک، ۲۰۰۱). در برخی موارد بهتر است کنترل و نظارت جای خود را به اعتماد بدهد و این می تواند فرصتهای بیشتری را در اختیار افراد کارآفرین در جهت کشف و بهره برداری از فرصت ها بگذارد و در نهایت منجر به نوآوری و کارآفرینی شود. سبک رهبری آزادمنشانه، بسترهای لازم را برای خلاقیت و نوآوری سازمانی مهیا

<sup>10</sup> . De Jong & Den Hartog

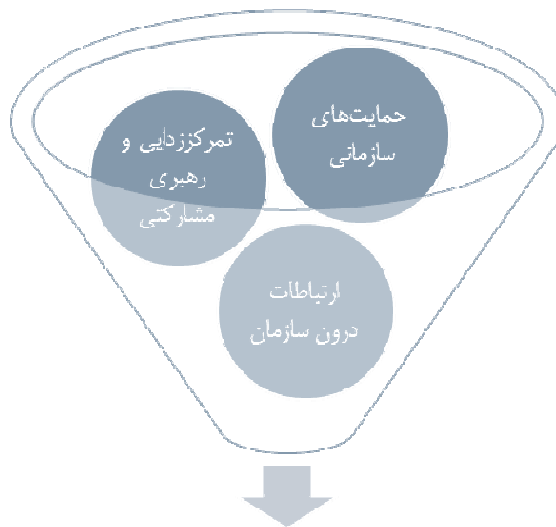
<sup>11</sup> . Theresa Lau et al.

<sup>12</sup> . Leonard & Swap

<sup>13</sup> . Kirkman and Den Hartog



می‌کند و کنترل‌های شدید مانع بروز خلاقیت می‌شوند (فیضی، ۱۳۸۵). یکی دیگر از مهم‌ترین حمایت‌هایی که می‌تواند به‌طور مؤثری کارکنان یک شرکت را به نوآوری و کارآفرینی ترغیب کرده و رقابت سالمی را در بین آنها ایجاد کند، اهدای پاداش به این افراد می‌باشد که آنتونسیک (۲۰۰۱) نیز آن را به‌عنوان یکی از حمایت‌های مهم سازمانی نام می‌برد. فرانزونی و لیسونی (۲۰۰۶)، الوانی و رودگرنژاد (۱۳۸۹) و حمیدی و محمدی (۱۳۸۸) نیز از جمله پژوهشگرانی هستند که انگیزه‌های اقتصادی را عامل بسیار مهمی برای انجام فعالیت‌های کارآفرینانه می‌دانند و اعطای پاداش‌های تشویقی از سوی مدیران را یکی از روش‌های بسیار مهم برای انگیزش کارکنان یک شرکت در راستای انجام و بهبود فعالیت‌های کارآفرینانه معرفی می‌کنند. حمایت مدیران از کارکنان در جهت پیگیری ایده‌های نو، قدردانی و استقبال از افراد صاحب‌ایده، حمایت و میدان دادن به طرح‌های نوآوری کوچک و آزمایشی، تنوع در حمایت‌های مالی، قبول مسئولیت فعالیت‌های کارآفرینانه، پذیرش ریسک به عنوان خصیصه ای مثبت، تقبل راهبری فعالیت‌های کارآفرینانه و موارد مشابه را می‌توان از جمله مهم‌ترین اقدامات حمایتی مدیران از افراد خلاق و نوآور در راستای القای روحیه کارآفرینی سازمانی قلمداد نمود. اما شیوه‌های نادرست پاداش نیز، به عنوان یکی از موانع کارآفرینی سازمانی از دید صاحب‌نظران شناخته شده است (فیضی، ۱۳۸۵). در مجموع، شکل جدید ابعاد مربوط به ساختار سازمانی ارگانیک را می‌توان به صورت زیر نشان داد:



### ساختار سازمانی ارگانیک

شکل ۱ مهم‌ترین ابعاد ساختار سازمانی ارگانیک



## منابع

- احمدپور داریانی، محمود و مقیمی، محمد (۱۳۸۷) "آموزش کارآفرینی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ایران: نیازها و راهکارها". مجله توسعه کارآفرینی، شماره اول.
- احمدپور داریانی، محمود، نیکبین، حسین و کریمی، آصف (۱۳۹۰) "عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی در شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای فنی مهندسی کشاورزی استان زنجان". مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۲-۴، شماره ۴: ۵۴۶-۵۳۵.
- الوانی، مهدی و رودگرنژاد، فروغ (۱۳۸۹) "مدل توسعه کارآفرینی در سازمان‌های کوچک و متوسط". چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۴، پیاپی ۳۷: ۸۷-۷۳.
- امین‌آقایی، مهرناز (۱۳۸۸) "بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد صنایع کوچک از دیدگاه کارشناسان توسعه روستایی". فصلنامه روستا و توسعه، سال یازدهم، ۴: ۱۴۶-۱۲۵.
- امین‌بیدختی، علی‌اکبر (۱۳۸۸) "نقش بنگاه‌های کوچک و متوسط (SME's) صنعتی در خلق فرصت‌های کارآفرینی". نشریه کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال اول، ۲: ۱۹۰-۱۷۱.
- ایمانی‌پور، نرگس و زیودار، مهدی (۱۳۸۷) "بررسی رابطه گرایش به کارآفرینی شرکتی و عملکرد: مطالعه موردی نمایندگی‌های فروش شرکت سهامی بیمه ایران در شهر تهران". توسعه کارآفرینی، سال اول، ۲: ۳۴-۱۱.
- جوانمرد، حبیب‌الله و مردانی، عباس (۱۳۸۸) "بررسی توسعه کارآفرینانه صنایع کوچک شهرک صنعتی اراک با رهیافت ساختاری". دو سالنامه علمی-عمومی، ۵۹، ۱۹، ۱۲۶-۱۱۳.
- حمیدی، ناصر و محمدی، نبی‌الله (۱۳۸۸) "کارآفرینی فردی و بنگاهی مطالعه‌ای در اداره کل تربیت بدنی استان زنجان". مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲: ۳۴-۲۱.
- خانی‌فر، حسین و وکیلی، فردین (۱۳۸۷) "رابطه میان نوع ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی و اقتصادی در شرکت‌های اقتصادی کوچک و متوسط". سالنامه توسعه کارآفرینی، ۱ و ۲، ۵۵-۳۵.
- دربان‌آستانه، علیرضا، قدیری‌معصوم، مجتبی و فیروزی، محمدعلی (۱۳۹۰) "بررسی ارتباط بین عملکرد سازمانی و مهارت‌های کارآفرینی مدیران محلی روستایی". فصلنامه پژوهش‌های روستایی، سال سوم، ۱: ۵۹-۲۷.
- رضازاده، حسین (۱۳۸۲) "رابطه میان ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی سازمان رفاه تهران)". پایان‌نامه ارشد، دانشگاه تهران.
- فیضی، کامران (۱۳۸۵) "تجزیه و تحلیل آمادگی شرکتی برای ارتقا به سازمان کارآفرین". فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره اول، ۲: ص ۸-۸۹.
- موحدی، رضا و یعقوبی‌فرانی، احمد (۱۳۹۱) "درآمدی بر کارآفرینی روستایی". همدان: دانشگاه بوعلی سینا، ۱۳۹۱، چاپ اول.





یدالهی فارسی، جهانگیر و رضوی، مصطفی (۱۳۹۰) "نقش سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی در کارآفرینی جوانان در روستاهای بخش کربال". پژوهش های جغرافیای انسانی، ۷۹: ۱۱۵-۱۰۳.

- Alambeigi, A., Malek Mohammadi, I., & Moghimi, S.M. (2009a) "An investigation of the influence of organizational factors on intreprenurship development in Iranian agricultural extension organization (IAEO)". *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 40(1):21-29. (In Farsi).
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. and Kramer, S.J. (2004) "Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support". *Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 1: 5-32.
- Antoncic, B. (2001) "ORGANIZATIONAL PROCESSES IN INTRAPRENEURSHIP: A CONCEPTUAL INTEGRATION". *Journal of Enterprising Culture* Vol. 9, No. 2: 221-235.
- Antoncic, B. & Zorn, O. (2004) "The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support-Performance Relationship: An Empirical Examination". *Managing Global Transitions* 2(1): 5-14.
- Chen, J., Zhu, Z. & Anquan, W. (2005) "A system model for corporate entrepreneurship". *International Journal of Manpower*, 26(6): 529-543.
- De Jong, J.P.J. and Den Hartog, D.N. (2007) "How leaders influence employees' innovative behavior". *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, No. 1: 41-64.
- Franzoni, C. and Lissoni, F. (2006) "Academic entrepreneurship, patents, and spin-offs: critical issues and lessons for Europe". Presented for European Commission as part of the KEINS project. USA: Georgia State University & Italy: Universita di Brescia and CESPRI-Universita Bocconi, available from: [http://ftp.unibocconi.it/pub/RePEc/cri/papers/WP180Fr\\_anzoniLissoni.pdf](http://ftp.unibocconi.it/pub/RePEc/cri/papers/WP180Fr_anzoniLissoni.pdf).
- Hill, M. E. (2003) "The Development of an Instrument to Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship within the Corporate Setting. Full thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree Master of Arts (MA) in Industrial Psychology". Department of Psychology Rhodes University, Grahams town, available at: <http://eprints.ru.ac.za/210/1/hill-ma-thesis.pdf>.
- Hornsby, J.S; Naffziger, D.W; Kuratko, D.F; and Montagno, R.V. (1993) "An interactive model of the corporate entrepreneurship process". *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 17, No. 3: 29-37.
- Hornsby, J.S., kuratko, D.F., & Zahra, S.A. (2002) "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale". *Journal of Business Venturing*, 17: 49-63.
- Kirkman, B.L. and Den Hartog, D.N. (2004) "Team performance management in Lane, H., Maznevski, M., Mendenhall, M. and McNett, J. (Eds)". *Handbook of Cross-Cultural Management*, Blackwell Publishers, Malden, MA.
- Lau, T., Chan, K.F., Tai, S.H.C. and Ng, D.K.C. (2010) "Corporate Entrepreneurship of IJVs in China". *Management Research Review*, 33(1): 6-22.
- Leonard, D. and Swap, W. (2005) "When Sparks Fly: Harnessing the Power of Group Creativity". Harvard Business Publishers, Cambridge.



Nasurdin, A.M., Ramayah, T. and Beng, Y.C. (2006) "Organizational Structure and Organizational Climate as Potential Predictors of Job Stress: Evidence from Malaysia". *International Journal of Commerce & Management*, 16(2):116-129.

Ooshaksaraie, M., Asghari, M.H., Farajpur, Z. and Taleghani, M. (2011) "Relation between organizational structure and organizational entrepreneurship (Case study: manufacturing companies in the west of Mazandaran province)". *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(4): 150-159

Ruigrok, W., Achtenhagen, L., Rugg-Sturm, J. and Wagner, M. (2000), "Hilti AG: shared leadership and the rise of the communication organization", in Pettigrew, A. and Fenton, E. (Eds), *The Innovating Organization*, Sage, London.

## **Development of Organic structure in the Promoting organizations of Agricultural consulting services, Technical and Engineering**

Sima Akbari<sup>1\*</sup>

Master of Science of Agricultural education and extension<sup>1</sup>  
Bu Ali Sina University of The Islamic Republic of Iran

### **Abstract**

In order to reduce the problems of Agriculture sector and increase productivity in this sector and In line with leaving the affairs to the private sector Government downsizing, Creating and deploying a nongovernmental network of Agricultural consulting services, Technical and Engineering in the Country level in the fields of production In order to offer the Extensional, Educational, Technical and Administrative services in order to reduce the government outsourcing, Promote the quality and quantity level of agriculture production, Creating job fields of Collegiate Graduates, more benefiting of farmers from agricultural Sciences and Techniques, Creat the changes in promote the scientific findings and provide services tailored to the needs of farmers, Increasing the coverage of agricultural extension services for producers and Beneficiaries, Increase government accountability to Agricultural beneficiaries and producers and etc Was administered Since 1386. These companies act as an independent legal system and include the Organic collection of physical and human elements and communication facilities that provide the Structure for the transfer of Technical knowledge and exchange of mutual information between farmers and provide the required input, consulting, technical and Engineering services for farmers. In addition, these organizational characteristics and values are the first set of requirements that overshadow the success of an organization. So, the present study in line with investigating the optimal organizational structure in companies such as Agricultural consulting services, Technical and Engineering has been studied the common organizational structures. This research has been done by the documentary method. Required Information has been achieved through studies of library and and search in the electronic resources. The results of study show that in terms of organizational structure, the majority theorists have been classified organizations to two groups: mechanical and organic. Each of these structural models have aspects that affect the companies activity. Has been recognized that organic structures facilitate innovation and success in the most organizations; While mechanical structures are hindering this process.

**Key Words:** Agricultural consulting services, Technical and Engineering companies, Organizational structure, Organic structure, mechanical structure.