

بررسی ویژگی‌های مدیریت آبخیز

اسماعیل شریفی^۱، استادیار پژوهشکده حفاظت خاک و آبخیزداری
 حسین‌علی حبیبی، کارشناس ارشد پژوهشکده حفاظت خاک و آبخیزداری
 محمد نمکی، استادیار پژوهشکده حفاظت خاک و آبخیزداری
 صمد شادفر، استادیار پژوهشکده حفاظت خاک و آبخیزداری

پذیرش مقاله: ۱۳۸۸/۰۸/۲۸

دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۰۴/۱۰

چکیده

رهبری یکی از چهارگام اساسی فرآیند مدیریت به‌شمار می‌رود که مستلزم راهنمایی، اعمال نفوذ و ایجاد انگیزه در اعضای گروه، سازمان یا هر نهاد اجتماعی می‌باشد. بررسی ویژگی‌های رهبری در مدیریت آبخیز، که یک نهاد اجتماعی غیر دولتی است، اهمیت بالاتری دارد. در این تحقیق نظریه‌های گوناگون رهبری همراه با تعریف جامعی از وظایف رهبری مطالعه و سبک یا شیوه‌های مختلف رهبری با طراحی دقیق و علمی از شبکه رهبری، تجزیه و تحلیل شد؛ همچنین سیزده ویژگی مورد نیاز اعمال مدیریت برای رهبری حوزه آبخیز، استخراج و تعیین شد. ضمناً مشخص گردید که دانشمندان، مهارت مذاکره و میانجی‌گری را از مهم‌ترین عامل مورد نیاز مدیریت سازمان‌های غیر دولتی و اجتماعی می‌دانند؛ چرا که نتایج تحقیقات گوناگون نشان داده که تحلیل‌های اقتصادی، از امور انتزاعی مدیریت چنین نظام‌های اجتماعی غیر دولتی محسوب می‌شود. اهمیت برقراری ارتباط با اقلیت‌ها و دیگر گروه‌های فرهنگی، توانایی در حل مناقشه و ارزیابی اوضاع سیاسی و شناخت نیازهای اجتماعی، از مهم‌ترین عوامل مدیریت چنین نهادهایی معرفی شده‌اند. همچنین با انطباق نظریه‌ها و سبک‌های مختلف رهبری در شرایط مختلف حوزه‌های آبخیز و آبخیزنشینان، بهترین گزینه‌های رهبری در حالات مختلف معرفی گردید. سرانجام با توجه به عقب‌ماندگی بهره‌گیری مدیریت علمی در اداره حوزه‌های آبخیز پیشنهاد شد مدیرانی با مهارت‌های علمی در سطوح تحصیلات تکمیلی برای مدیریت حوزه‌های آبخیز تربیت شوند.

واژه‌های کلیدی: آبخیزداری، تحلیل اقتصادی، رهبری، سازمان‌های غیردولتی، گام اساسی

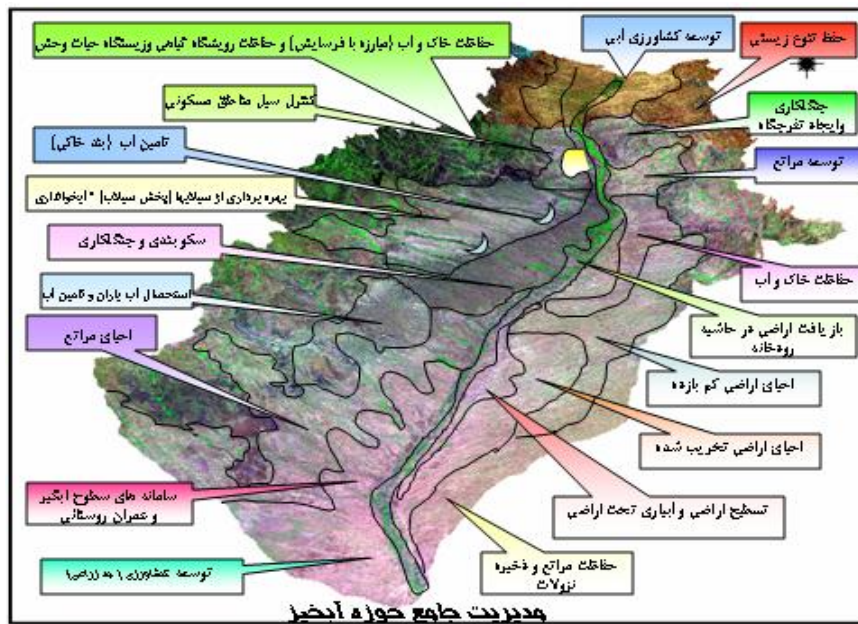
مقدمه

رهبری یکی از جنبه‌های مهم مدیریت است. در واقع توانایی رهبری کردن به‌نحو مؤثر، یکی از کلیدهای مدیریت کارآمد است. مدیران با انجام وظایف مدیریتی خود مثل برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل، نتایجی به‌دست می‌آورند؛ ولی اگر مدیران، رهبری کارآمد را به عملیات خود اضافه نمایند، این نتایج احتمالاً خیلی بیش‌تر خواهد شد. جوهر رهبری پیروی است؛ به‌عبارت دیگر، تمایل افراد به پیروی است که امکان رهبری یک فرد را فراهم می‌سازد. به علاوه افراد گرایش دارند از کسانی پیروی کنند که بتوانند وسایل تحقق تمایلات، خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها را فراهم نمایند. به‌این ترتیب، ملاحظه می‌شود که رهبری و انگیزش با هم رابطه نزدیک و متقابل دارند (طلوع، ۱۳۷۹).

رهبری، مستلزم راهنمایی، اعمال نفوذ و ایجاد انگیزه در افراد گروه یا اعضای هر نهاد اجتماعی است؛ به گونه‌ای که آن‌ها کارهای تخصصی و مورد نظر را انجام دهند. توجه به بعد زمان و روابط انسانی در فعالیت‌های رهبری از اهمیت زیادی برخوردار است. رهبری در واقع، در کانون روابط مدیران قرار دارد و آن‌ها باید با افرادی که با آنان همکاری می‌کنند، روابطی نیکو برقرار نمایند. مدیر به‌هنگام رهبری می‌کوشد افراد را تشویق کند تا به دیگران بپیوندند، و درصدد دستیابی به آینده‌ای برآیند که در برنامه‌ریزی و سازماندهی مورد نظر بوده است. مدیر از طریق ایجاد جوی

^۱ sharifi@scwmri.ac.ir

مناسب، به اعضای گروه کمک می‌کند که نهایت سعی خود را به عمل آورند (James و همکاران، ۱۹۹۵)؛ برای مثال در یک حوزه آبخیز، مدیر حوزه‌های آبخیز باید بتواند در اعضا، که همان آبخیزنشینان می‌باشند، انگیزه لازم را برای رعایت استانداردهای بهره‌برداری از منابع پایه ایجاد نماید (نجفی‌نژاد، ۱۳۷۶؛ رحمتی، ۱۳۷۹). این همان نقش رهبری در مدیریت آبخیز است. هر آبخیزنشینی در عرصه خصوصی خود باید با ایجاد انگیزه لازم توسط رهبری آن حوزه، به دنبال رعایت شاخص‌های زیست محیطی، کاهش آلودگی، کاهش تولید رسوب، افزایش استحصال آب، افزایش بهره‌وری و ده‌ها موارد از این قبیل باشد؛ چرا که یک حوزه، آبخیز متشکل از عرصه‌هایی از هم جدا و فعالیت‌های مجزا از یک‌دیگر است؛ بدین معنی که یک حوزه متشکل از زمین‌های زراعی، باغی، مراتع، محل اسکان روستائیان، شبکه راه‌ها و معابر، شبکه رودخانه‌ها، مسیل‌ها و آبراهه‌ها، اماکنی برای معادن، صنعت، تفرجگاه و ده‌ها موارد از این قبیل می‌باشد. شکل ۱ تصویری از یک حوزه آبخیز با کاربردهای متفاوت را نشان می‌دهد.



شکل ۱- شمایی از یک حوزه آبخیز

از طرفی هر یک از آبخیزنشینان، چه افراد ذی‌نفع و چه بهره‌بردارانی در این عرصه‌ها به صورت کاملاً آزاد و خصوصی به فعالیت مشغول‌اند (آخوندزاده، ۱۳۸۲). مدیریت و رهبری در سازمان‌های دولتی یا بخش خصوصی که تمام اعضای آن سازمان با هدفی معین و پذیرفتن قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های خاص آن سازمان گرد هم آمده‌اند، بسی سهل‌تر خواهد بود. آبخیزنشینان یا بهره‌برداران در حوزه‌های آبخیز، از اختیارات، استقلال، قدرت نظم‌ناپذیری و عدم پذیرش مسئولیت جمعی بالایی برخوردارند؛ اساساً شیوه‌های برخورد دستوری و تحکمی، کم‌تر در چنین سامانه‌ای کارایی و کاربرد دارد. لذا ملاحظه می‌شود که قدرت رهبری در مدیریت چنین ساختار و سازمانی، باید بسیار نوآور، تحریک‌کننده انگیزه‌ها با مقبولیت عامه و از جنس غیر دولتی یا سازمان‌های رسمی باشد. از پرسش‌های جدی در رهبری چنین سازمان‌هایی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود.

۱. چگونه مدیر یک حوزه آبخیز می‌تواند استانداردهای برگرفته از تحقیقات را به آبخیزنشینان اعمال کند؟ (شهبازی کیا، ۱۳۸۴)
۲. مجموعه قوانین و مقررات پذیرفته شده مورد نیاز آبخیزنشینان برای رعایت استانداردهای حفظ منابع پایه کدامند؟
۳. رهبری یک حوزه آبخیز چگونه منافع جزء (آبخیزنشینان) با کل، یعنی حوزه آبخیز را می‌تواند همسو نماید؟

۴. رهبری در مدیریت آبخیز چگونه باید به تحریک انگیزه‌ها و ارتقای مشارکت آبخیزنشینان به منظور ادارهٔ یک حوزه آبخیز پردازد.

نظریه‌ها و تحقیقات زیادی درباره رهبری، به‌ویژه طی جنگ جهانی دوم به بعد، ارائه و انجام شده است. بررسی‌های انجام شده نشان داده که به‌طور متوسط از ۱۹۳۰ تا ۱۹۳۹، ۲۱ مطالعه، از ۱۹۴۰ تا ۱۹۴۴، ۳۱، از ۱۹۴۵ تا ۱۹۴۹، ۵۵ و از ۱۹۵۰ تا ۱۹۵۳، سالانه ۱۵۲ مطالعه صورت گرفته است. فقط در سال ۱۹۷۴، استاگدیل در این زمینه بیش‌تر از ۳۰۰۰ کتاب و مقاله را مورد بررسی قرار داده است (چمران، ۱۳۸۰) که این، رشد فزاینده اهمیت رهبری و مدیریت را نشان می‌دهد.

مواد و روش‌ها

نظریه‌های رهبری: استاگدیل در یک تحقیق پیمایشی (زمینه‌یابی)، بر روی نظریه‌های رهبری، به این نتیجه رسید که به تعداد افرادی که درصدد ارائه تعریفی از رهبری برآمده‌اند، تعریف برای رهبری وجود دارد. ولی رهبری از نظر مدیریت به این صورت تعریف می‌شود؛ فرآیند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت‌های گروه یا اعضای سازمان؛ چنین تعریفی چهار کاربرد مهم دارد (James و همکاران، ۱۹۹۵):

۱. رهبری برای کسان یا افراد دیگری (مثل آبخیزنشینان یا پیروان) مطرح می‌شود؛ چون این افراد یا پیروان، باید دستورات رهبری را بپذیرند، درصدد تعیین مقام و منزلت رهبر بر می‌آیند و در نتیجه فرآیند رهبری را امکان‌پذیر سازند. همهٔ ویژگی‌ها و خصوصیت‌های رهبری، بدون وجود پیرو و زیردست، به هیچ تبدیل خواهد شد،

۲. رهبری مستلزم توزیع نابرابر قدرت بین رهبر و اعضای گروه می‌شود. اگر چه اعضای گروه بدون قدرت نیستند و می‌توانند فعالیت‌های گروه را از راه‌های متعدد و گوناگون شکل دهند، ولی تردیدی نیست که معمولاً قدرت رهبر بسیار بیشتر است.

۳. قدرت رهبر از پنج پایگاه نشأت می‌گیرد که عبارت‌اند از: قدرت مبتنی بر پاداش، قدرت مبتنی بر زور، قدرت قانونی یا مشروع، قدرت مبتنی بر الگو (مرجع قرار دادن رهبر) و قدرت مبتنی بر تخصص. هر قدر تعداد منابع قدرت (برای مدیر) بیش‌تر باشد، توانایی یا امکانات بالقوه بیش‌تری خواهد داشت تا به‌صورت یک رهبر موفق درآید. با وجود این، بارها در حیات نظام‌ها مشاهده شده است که مدیرانی، هم‌سطح یک‌دیگر بوده‌اند (از نظر میزان قدرت قانونی)، ولی از نظر میزان استفاده از قدرت مبتنی بر پاداش، قدرت مبتنی بر زور، قدرت مبتنی بر تخصص یا قدرت مبتنی بر الگو بودن (مرجع)، با هم تفاوت‌های زیادی داشته‌اند. از این‌رو، سومین جنبه رهبری، توانایی وی در به‌کارگیری اشکال مختلف قدرت برای اعمال نفوذ بر رفتار پیروان از راه‌های گوناگون است.

۴. چهارمین جنبه رهبری آمیزه‌ای است از سه جنبه نخست و آگاهی از این‌که رهبری با «ارزش‌ها» سروکار دارد. برنز بر این باور است که رهبری که به جنبه‌های اخلاقی و معنوی رهبری توجه نکند در تاریخ او را به بدنامی یاد خواهند کرد یا عنوانی بدتر از این به او خواهند داد (James و همکاران، ۱۹۹۵). رهبری معنوی با ارزش‌ها سروکار دارد و ایجاب می‌کند که درباره راه‌ها و گزینه‌هایی که در پیش‌رو قرار دارد، به پیروان آگاهی لازم داده شود تا آن‌ها بتوانند هنگام واکنش نشان دادن در برابر پیشنهاد یک رهبر برای رهبری، آگاهانه انتخاب کنند. همان‌گونه که مایکل جوزفسون از طرفداران اصول اخلاقی ابراز داشت ما نمی‌توانیم از کسانی که تظاهر به رعایت اصول اخلاقی کرده یا می‌کوشند درباره اخلاق موعظه کنند، اصول اخلاقی یا معنویات بیاموزیم؛ ما از کسانی اصول اخلاقی یا معنویت می‌آموزیم که خود پای‌بند و مجری اصول اخلاقی بوده باشند؛ آنگاه می‌توانند بر ما اعمال قدرت نمایند. معلمان واقعی اخلاق همین افراد هستند. مسئله مهم این است که آرمان‌ها و رفتارهای مطلوب (اگر تصنعی نباشند) مورد تأکید قرار گیرند.

یادآوری این نکته مهم است که هرچند رهبری با مدیریت، رابطه‌ای تنگاتنگ دارد و از دیدگاه مدیریت دارای اهمیت زیادی است، ولی رهبری و مدیریت دارای دو مفهوم جداگانه‌اند. بنیس می‌گوید که بیش‌تر سامانه‌ها و نهادهای اجتماعی با تورم مدیریت و کمبود رهبری روبرو هستند (Oaft, 1998). امکان دارد یک نفر به‌عنوان مدیری موفق ارائه خدمت نماید، برنامه‌ریزی شایسته و مدیری عادل، منصف و منظم باشد ولی به‌عنوان یک رهبر فاقد مهارت‌های لازم برای ایجاد انگیزه در دیگران باشد. شاید کسانی بتوانند به‌عنوان یک رهبر اثربخش عمل کرده، دیگران را شیفته و سرسپرده خود نمایند ولی فاقد مهارت‌های مدیریتی باشند؛ یعنی نتوانند نیروها و انرژی‌های دیگران را در مسیر موردنظر هدایت کنند.

وظایف مدیر: گروه برای اینکه کاری اثربخش انجام دهد، به فردی (رهبری) نیاز دارد که وظیفه‌های اصلی را انجام دهد. این وظایف عبارتند از: وظیفه «مربوط به کار» یا حل مسئله؛ و وظیفه مربوط به حفظ گروه یا وظیفه اجتماعی (مثل وساطت بین اعضا)، حل مشاجرات و اطمینان بخشیدن به گروه و القای این احساس که اعضای گروه یا نهاد اجتماعی دارای ارزش هستند (به گونه‌ای که آنان چنین بیندارند).

اگر کسی بتواند این دو نقش را به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز انجام دهد، می‌تواند رهبری اثربخش گردد. ولی در مرحله عمل، امکان دارد یک رهبر از نظر مزاج و طبیعت یا مهارت، یا از نظر موقعیت زمانی تنها بتواند یک نقش را به‌خوبی ایفا کند؛ این بدان معنی نیست که مسیر یا سرنوشت گروه، قطعی و مشخص است. نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که اثربخش‌ترین گروه‌ها آن‌هایی بودند که اعضا در رهبری مشارکت کرده یا در آن سهیم بوده‌اند. یک نفر (معمولاً مدیر یا رهبر رسمی) وظیفه مربوط به حل مسائل را انجام می‌دهد، درحالی که عضو دیگر وظیفه دیگر را، یعنی وظیفه اجتماعی یا حفظ گروه را بر عهده می‌گیرد (سیستم‌های مدیریت و اداره امور شهر، 1376).

سبک یا شیوه مدیریت: دو وظیفه رهبری (وظیفه مربوط به کارها یا حل مسائل و وظیفه مربوط به حفظ گروه یا افراد ذی‌نفع)، باید دو شیوه متفاوت صورت بگیرد: مدیرانی که بیش‌تر به حل مسائل می‌پردازند تا مطمئن شوند که کارها به‌صورتی رضایت‌بخش انجام می‌شود، انجام‌شدن کار (از نظر آن‌ها) از رشد افراد ذی‌نفع حوزه آبخیز یا تأمین رضایت شخصی بهره‌برداران بسیار مهم‌تر است. مدیرانی که در سبک یا شیوه رهبری به‌اصطلاح ذی‌نفع‌گرا هستند (یعنی به آبخیزنشینان و بهره‌برداران حوزه، توجه بیش‌تری می‌نمایند)، می‌کوشند به‌جای کنترل افراد، بیش‌تر موجبات انگیزش آن‌ها را فراهم آورند؛ آن‌ها سعی می‌کنند رفتاری دوستانه داشته باشند، رابطه‌ای بر پایه احترام و اطمینان متقابل با آبخیزنشینان به‌وجود آورده و به آنان اجازه می‌دهند در تصمیماتی که بر سرنوشت و کار آنان اثر می‌گذارد، مشارکت نمایند. بیش‌تر مدیران، تقریباً واجد این شیوه‌های رهبری هستند، ولی، هر مدیری بر یکی از این دو دیدگاه تأکید بیش‌تری می‌کند.

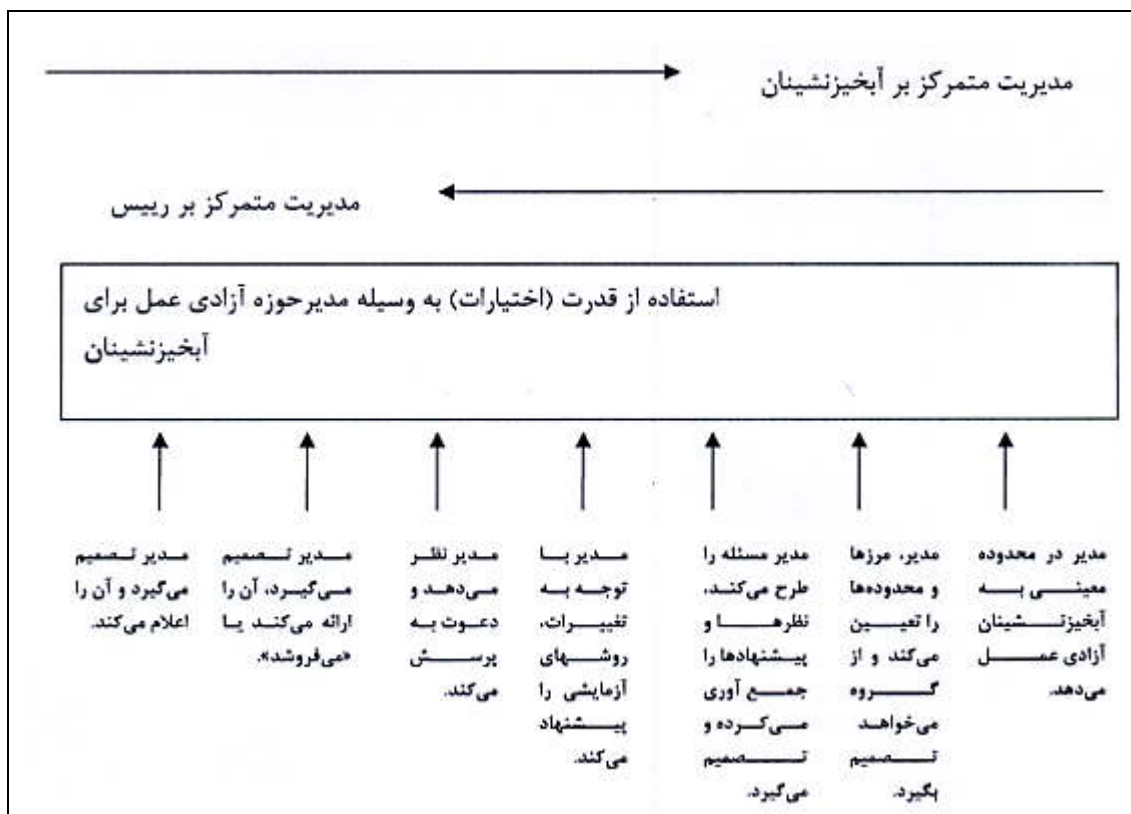
مدیر باید پیش از انتخاب سبک یا شیوه رهبری، سه دسته از نیروها را مورد توجه قرار دهد: نیروهای موجود در مدیر، نیروهای موجود در آبخیزنشینان و نیروهای موجود در موقعیت یا شرایط کاری (Koontz و همکاران، 1980). تردیدی نیست که تجربه، دانش، ارزش‌ها و گذشته مدیر بر شیوه رهبری وی اثر می‌گذارد (یعنی نیروهای موجود در مدیر)؛ برای مثال، اگر مدیری بر این باور است که نیازهای آبخیزنشینان و بهره‌برداران باید در درجه دوم و پس از نیازهای حوزه آبخیز قرار گیرد، احتمالاً در امر رهبری، جنبه دستوردهی و نقش فرماندهی نسبت به آبخیزنشینان برای او مهم‌تر است (شکل ۲). ولی پیش از این که مدیر بتواند یک سبک یا شیوه رهبری مناسب در پیش گیرد، باید به ویژگی‌های آبخیزنشینان هم توجه کند.

اگر آبخیزنشینان در پی کسب استقلال و کسب آزادی عمل نسبی هستند و می‌خواهند در امر تصمیم‌گیری، مسئولیت‌هایی را پذیرفته و هدف‌های حوزه آبخیز را به‌عنوان هدف‌های شخصی خود به‌حساب آورند، بدون تردید افرادی آگاه و با تجربه بوده و می‌توانند مسائل را به‌صورتی مؤثر و با بازده بالا حل کنند؛ همچنین دارای تجربیاتی هستند که شایسته مشارکت در مدیریت می‌باشند. مدیر باید به آن‌ها آزادی عمل بیش‌تری بدهد و در امر تصمیم‌گیری و امور حوزه آبخیز، آن‌ها را مشارکت دهد. اما اگر وضع به‌گونه‌ای است که آبخیزنشینان و ذی‌نفعان دارای چنین ویژگی‌هایی نیستند، مدیر باید سبک یا شیوه خودکامه (دیکتاتور مآبانه) در پیش گیرد؛ ولی اگر آبخیزنشینان تغییر

رفتار داده و دارای اعتماد به نفس شدند، مدیر باید در شیوه رهبری خود تجدید نظر نماید. سرانجام مدیر برای تعیین سبک یا شیوه رهبری باید به عوامل کارساز توجه کند. نمونه‌هایی از این عوامل عبارت‌اند از: سبک یا شیوه‌ای که نظام حوزه آبخیز آن را می‌پسندد یا ترجیح می‌دهد؛ گروه‌های خاصی که در حوزه آبخیز کار می‌کنند؛ ماهیت کاری که گروه باید انجام دهد و فشارها یا محدودیت‌های زمانی و حتی عوامل محیطی (که همه آن‌ها می‌تواند بر نگرش آبخیزنشینان نسبت به اختیارات و قدرت مدیر اثر بگذارند). برای مثال بیش‌تر مدیران شیوه‌ای از رهبری را در پیش می‌گیرند که مورد تأیید مقامات ارشد اجرایی آنان است.

نتایج و بحث

شبکه مدیریت: شیوه یا سبک رهبری یک‌بعدی نیست؛ یعنی اینکه توجه به شاخص‌های پایداری حوزه آبخیز یا توجه به آبخیزنشینان، می‌تواند در امر عمل‌کرد عالی حوزه آبخیز سرنوشت‌ساز یا تعیین‌کننده باشد. شبکه رهبری کمک می‌کند که از دیدگاه توجه نسبی مدیر به آبخیز و بهره‌برداران، ماهیت دویبعدی رهبری را نشان دهد. شبکه رهبری، دامنه رفتار مدیریت را با توجه به طرفداری از حوزه یا طرفداری از آبخیزنشین، بر روی طیفی که از ۱ تا ۹ در شکل ۳ درجه‌بندی شده است، نشان می‌دهد. شکل ۳ می‌تواند تصویری از این دو نوع رهبری ارائه کند؛ بنابراین، سبک رهبری (۱ و ۱) یعنی در گوشه چپ و پایین این نمودار، مدیریت نامحسوس خوانده می‌شود؛ یعنی نه به آبخیزنشینان و نه به حوزه، هیچ توجهی نمی‌شود؛ گاهی این سبک یا روش مدیریت را مدیریت بی‌قید و بند می‌نامند؛ زیرا مدیر دست از نقش رهبری برمی‌دارد.

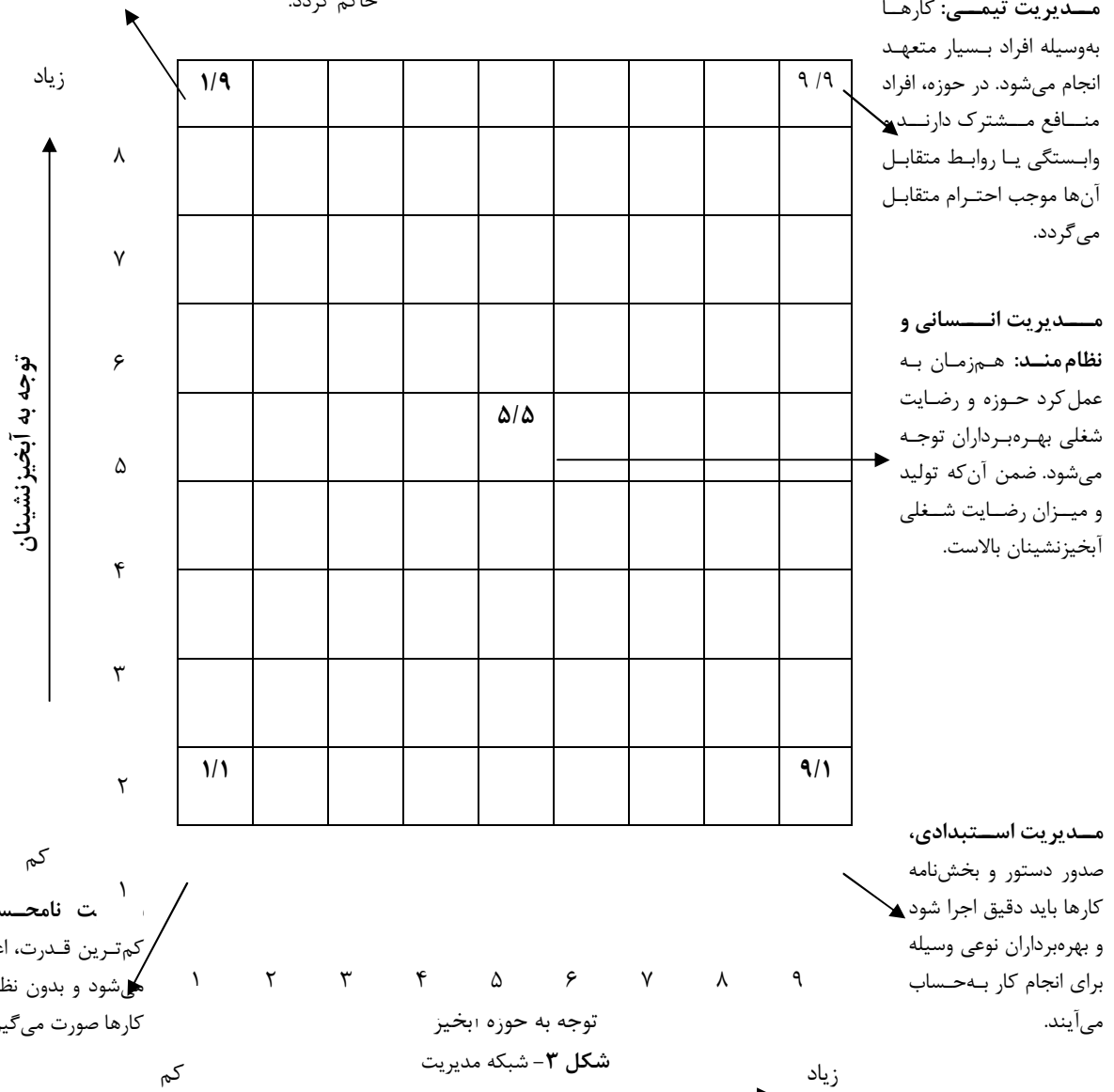


شکل ۲- طیف رفتار مدیر

سبکی از مدیریت را (که ۹ و ۱) نامیده می‌شود، مدیریت باشگاهی می‌خوانند؛ یعنی به بهره‌برداران توجه بسیار زیادی می‌شود، ولی حوزه آبخیز هیچ اهمیتی ندارد. سبک مدیریت (۱ و ۹) مدیریت استبدادی است که به حوزه و کارایی توجه بسیار زیادی می‌شود ولی به آبخیزنشینان هیچ توجهی نمی‌شود. مدیریت (۵ و ۵) مدیریت انسانی و

نظام‌مند نامیده می‌شود که به صورت هم‌زمان به عمل‌کرد حوزه آبخیز و رضایت بهره‌برداران توجه می‌شود (Naiman, 1992). سبک مدیریت (۹ و ۹) را مدیریت تیمی می‌نامند؛ یعنی به حوزه آبخیز، مدیران و بهره‌برداران اهمیت زیادی داده می‌شود. سبک مدیریت (۹ و ۹) مؤثرترین شیوه مدیریت بوده و منجر به بهبود عمل‌کرد شده و تخلف و جا به‌جایی عمل‌کردی بهره‌برداران به پایین‌ترین و رضایت شغلی به بالاترین حد ممکن خواهد رسید. شبکه رهبری یکی از ابزارهای آموزشی است که برای مدیران حوزه آبخیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (Fred, 1999; Heathcote, 1998).

مدیریت باشگاهی: توجه عمیق و دقیق به نیازهای بهره‌برداران تا روابط حسنه شود و جو یا شرایط صمیمی و دوستانه بر حوزه آبخیز حاکم گردد.

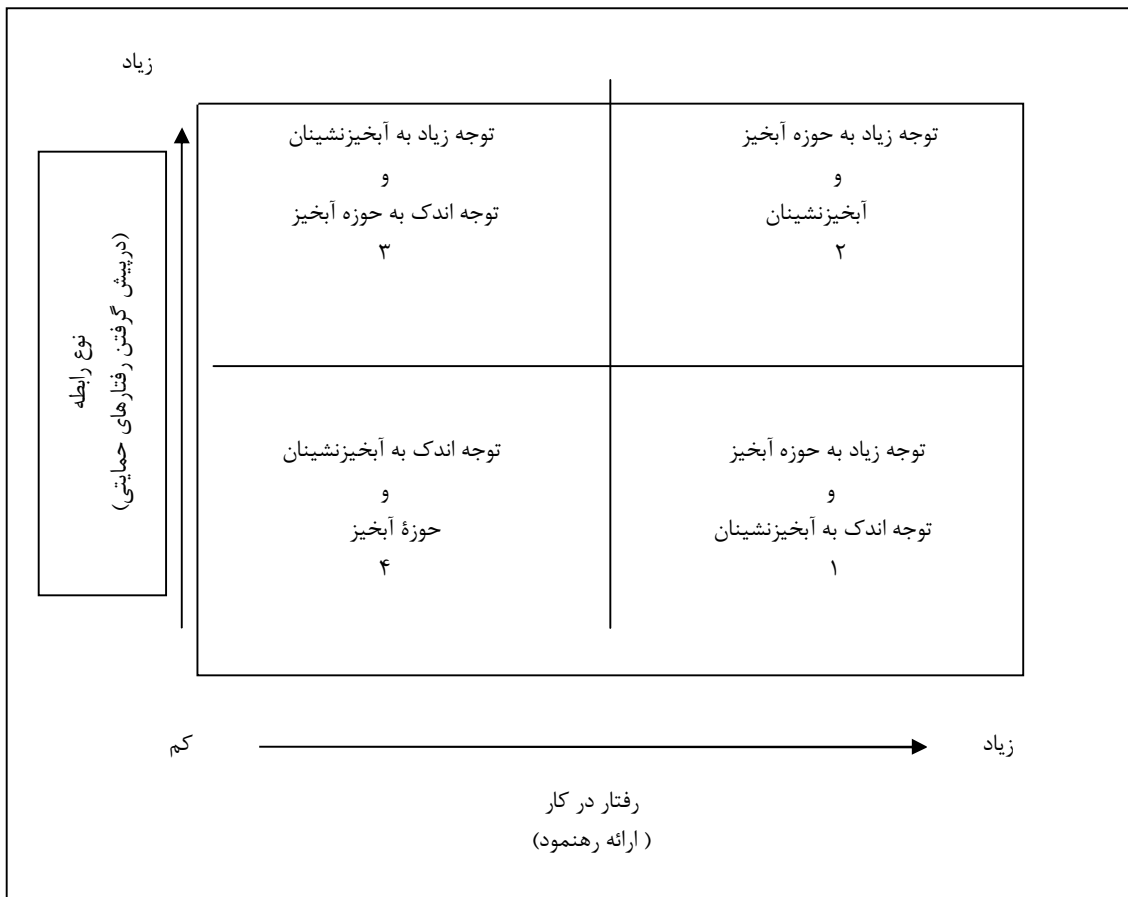


توجه به آبخیز نشینان: کم
۱. کم‌ترین قدرت، اعمال می‌شود و بدون نظارت، کارها صورت می‌گیرد.

نظریه رهبری در مدیریت آبخیز مبتنی بر موقعیت: نظریه مزبور بر این اساس قرار دارد که سبک یا شیوه رهبری اثربخش، با میزان رشد یا بلوغ آبخیز نشینان تغییر می‌کند. رشد یا بلوغ، به‌عنوان میزان تمایل فرد به پیشرفت، پذیرش مسئولیت و توانایی در انجام دادن کار یا وظیفه مربوطه (یا داشتن تجربه) است؛ هدف‌ها و میزان دانش یا معلومات پیروان، نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند.

رابطه بین یک مدیر و پیروانش از چهار مرحله می‌گذرد (و گونه‌ای از چرخه زندگی به حساب می‌آید)، تا این‌که بهره‌بردار رشد کرده، و به حد بلوغ برسد؛ در این میان، مدیر باید با توجه به میزان رشد فرد، شیوه خاصی از رهبری را درپیش گیرد. این چهار مرحله در شکل ۴ نشان داده شده است. در مرحله نخست، زمانی که بهره‌برداران برای نخستین بار با مدیریت حوزه آبخیز مواجه می‌شوند، مناسب‌ترین سبک یا شیوه رهبری این است که مدیر بیش‌تر به کارها توجه کند؛ در این مرحله باید به آبخیزنشینان آموزش داد و آن‌ها را با قوانین و مقررات حوزه آشنا کرد. اگر مدیر در چنین مرحله‌ای بخواهد رفتار مردمی و طرفداری از بهره‌برداران را در پیش گیرد (یعنی کم‌تر دستور بدهد)، موجب اضطراب و سردرگمی بهره‌برداران تازه وارد به حوزه آبخیز دارای مدیریت خواهد شد. از آنجا که در این مرحله نمی‌توان آبخیزنشین را به‌عنوان هم‌کار به حساب آورد، ایجاد نوعی رابطه مبتنی بر مشارکت نمی‌تواند کار درست یا مناسبی باشد.

حتی پس از آغاز فرآیند یادگیری، اگر شرایط به‌گونه‌ای باشد که آبخیزنشینان نتوانند مسئولیت‌ها را به‌صورت کامل بپذیرند، نوع رهبری باید مبتنی بر دستور دادن باشد. به‌هرحال، بهره‌بردار با گذشت زمان نسبت به امور و مسئولیت‌ها آشنا‌تر شده، برای انجام‌دادن امور آمادگی بیش‌تری پیدا می‌کند و اعتماد مدیر و حمایت وی از او بیش‌تر خواهد شد؛ بنابراین مدیر می‌تواند رفتار مبتنی بر مرحله دوم را در پیش گیرد و تا حدی بهره‌بردارگرا گردد.



شکل ۴- رابطه رهبر با بیرون در شرایط رهبری مبتنی بر موقعیت

در مرحله سوم، توانایی آبخیزنشین برای پذیرش مسئولیت بیش‌تر می‌شود و انگیزه بیش‌تری برای انجام دادن کارها پیدا خواهد کرد؛ در این مرحله، دیگر مدیر نباید دستور بدهد (چون نظارت دقیق بر امور ذی‌نفع، موجبات رنجش وی را فراهم می‌کند)؛ ولی مدیر باید باز هم رفتاری حمایتی داشته باشد و برای تأیید و تقویت آبخیزنشین (به‌منظور

افزایش توان وی در پذیرش مسئولیت‌های بیش‌تر، باید به‌گونه‌ای عمل کند که به‌اصطلاح «رعایت حال دیگران را کردن» تلقی می‌شود.

چون آبخیزنشین به‌تدریج اعتماد به‌نفس بیش‌تری پیدا کرده، تجربه‌اندوزی می‌کند و می‌تواند امور را بدون هدایت و رهبری سرپرست انجام دهد، مدیر کم‌کم دست از نظارت و تشویق‌های آشکار بر می‌دارد. در مرحله چهارم، دیگر بهره‌بردار نیاز به دستور و هدایت ندارد، بلکه انجام دادن امور و پذیرفتن مسئولیت‌ها، متکی به‌خود است.

نظریه رهبری مبتنی بر موقعیت، از آن جهت مورد توجه قرار گرفته است که در آن گونه‌ای از رهبری، که دارای پویایی و انعطاف‌پذیری است (یعنی ایستا نیست)، توصیه می‌شود. انگیزش، توانایی و تجربه آبخیزنشینان را باید پیوسته مورد توجه و ارزیابی قرار داد تا مشخص شود چه ترکیبی از شیوه رهبری، مناسب‌ترین است، چون شرایط محیط و حوزه آبخیز پیوسته در حال تغییر است (Ghafouri, 2003). اگر سبک یا شیوه رهبری مناسب باشد، نه‌تنها موجب انگیزه برای بهره‌برداران و رشد و پیشرفت آبخیزنشین خواهد شد، بلکه وی اعتماد به‌نفس بیش‌تری پیدا کند و برای این‌که او عملاً آموزش‌های لازم را ببیند، مدیر باید به‌صورت مرتب شیوه رهبری خود را (به‌شیوه‌ای مناسب) تغییر دهد (Ackoff, 1999).

ولی در مرحله عمل، یک پرسش بدون جواب باقی می‌ماند: مدیران در مرحله عمل تا چه اندازه می‌توانند در شرایط مختلف، از سبک‌ها و شیوه‌های مختلف رهبری استفاده کنند؟ به‌ویژه این پرسش زمانی اهمیت پیدا می‌کند که باید مدیری را انتخاب کرد، او را در پست یا مقامی منصوب نمود، یا وی را ارتقای مقام داد. اگر مدیران در شیوه رهبری انعطاف‌پذیر باشند، یا اگر بتوان به آنان آموزش داد تا از شیوه‌های مختلف و گوناگون رهبری استفاده کنند، در آن صورت می‌توان مدعی شد که در شرایط و اوضاع مختلف قادر هستند (با استفاده از سبک‌های مختلف رهبری) مدیرانی اثربخش باشند. از سوی دیگر، اگر از نظر سبک یا شیوه رهبری، مدیران به‌صورت نسبی انعطاف‌پذیر نباشند، در آن‌صورت تنها در موقعیت‌ها یا شرایطی می‌توانند به سبکی عالی یا اثربخش عمل کنند که شرایط مورد بحث با نوع رهبری آنان سازگار باشد. چنین انعطاف‌پذیری مسیر شغلی مدیر را سد کرده و در نتیجه حوزه آبخیز می‌تواند به شیوه‌ای اثربخش مدیران را در پست‌های مربوطه منصوب نماید.

ویژگی‌های مدیر در مدیریت حوزه آبخیز: مدیر حوزه آبخیز باید دارای توانایی و مهارت‌های لازم به‌منظور ارتقای سطح زندگی آبخیزنشینان باشد. مدیریت سازمان‌های اجتماعی بسیار پیچیده‌تر از سازمان‌های بخش‌های دولتی و خصوصی است. در سازمان‌های اجتماعی مبتنی بر آرای مردم، به‌دلیل استقلال کامل افراد ذی‌نفع و خواسته‌های صحیح و منطقی اما نامناسب با بودجه و امکانات از سوی آنان، نیازمند توانایی‌های خاص یک مدیر اجتماعی هستند (Catherine و همکاران، 2008) امروزه مهارت مذاکره و میانجی‌گری را مهم‌ترین عامل مورد نیاز مدیریت سازمان‌های اجتماعی، از قبیل شهرداری یا مدیریت حوزه روستایی می‌دانند؛ برعکس، تحلیل‌های اقتصادی را از امور انتزاعی برای مدیریت چنین سازمان‌هایی معرفی می‌کنند. اهمیت برقراری ارتباط با اقلیت‌های نژادی و دیگر گروه‌های فرهنگی، توانایی در حل مناقشه و توانایی در ارزیابی اوضاع سیاسی جامعه و شناخت نیازهای اجتماعی، عوامل مهم مدیریت امور شهری و روستایی به‌شمار می‌رود (رفیعی‌نژاد، 1374؛ سعادت، 1370). بیانیه هزاره سازمان ملل، سیاست‌های عمومی توسعه روستایی برای نیل به اهدافی مانند کاهش فقر، ارتقای عظمت انسانی، برابری و عدالت، توانمندسازی، پایداری محیطی و ... به‌منظور رهایی فقرا از بند محرومیت به‌شرح زیر بیان می‌کند (مهندسان مشاور DHV, 1371).

۱. افزایش سطح کارآیی و برابری با سرمایه‌گذاری در بهداشت، آموزش و ...

۲. تسهیل دسترسی فقرا به زمین، اعتبار، مهارت‌ها و ...

۳. افزایش مشارکت روستاییان و گروه‌های اجتماعی موجود در مناطق روستایی، مدیریت محلی و ...

بدین ترتیب، ملاحظه می‌شود که در توسعه روستایی، حرکت از مداخله مستقیم به غیر مستقیم دولت، به‌منزله سیاست در همه امور، از جمله مدیریت پذیرفته شده است. سیزده عامل مهم مدیریتی در انتخاب مدیران دولت محلی به‌شرح ذیل می‌باشد (رکن‌الدین‌افتخاری و همکاران، 1386؛ مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، 1381).

۱. هماهنگ‌کننده و دارا بودن قدرت ایجاد تفاهم
۲. آموزش‌دهنده مسائل و موضوعات اجتماعی
۳. توانایی ترجمه و تفسیر ارزش‌های اجتماعی
۴. ارائه‌دهنده راه حل برای مشکلات
۵. راهبری امور
۶. تجمیع احزاب و گروه‌های گوناگون اجتماعی
۷. سازمان‌دهنده و هماهنگ‌کننده کارهای گروهی
۸. منبع تفویض قدرت
۹. عامل تغییر
۱۰. پیش‌گام در استفاده از فناوری‌های جدید
۱۱. توانایی حل و فصل مناقشات
۱۲. دارا بودن خصایص خوب اخلاقی
۱۳. راهبری پیش‌رو در عرصه توسعه اجتماعی

در تربیت نیروی انسانی، به‌عنوان مدیر حوزه، باید به عوامل مدیریتی و اجتماعی علاوه بر توانایی‌های فنی تخصصی در کشاورزی و منابع طبیعی توجه خاصی شود.

آبخیزداری همان مدیریت حوزه‌های آبخیز است. سیر تکاملی آبخیزداری نشان می‌دهد که آبخیزداری از عملیات صرف مکانیکی و زیستی (بیولوژیکی)، به سمت مدیریت یک نظام پیچیده اجتماعی و اداره یک واحد اقتصادی-اجتماعی و سیاسی برای برنامه‌ریزی و مدیریت منابع طبیعی پیش رفته است. مدیریت علمی، حوزه‌های آبخیز را با چهار گام اساسی مدیریت یعنی رهبری، سازماندهی، برنامه‌ریزی و کنترل آشنا ساخته است. در این تحقیق مشخص شد که اصل رهبری در مدیریت آبخیز، از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیر حوزه آبخیز، علاوه بر ارائه راه‌حل مسائل تخصصی بخش کشاورزی و منابع طبیعی، باید بتواند مشکلات مدیریتی و علوم اجتماعی و اقتصادی را نیز پاسخ‌گو باشد. بدین جهت نظریه‌های مختلف رهبری به‌همراه تعریف جامعی از وظایف رهبری تشریح شد؛ سبک‌های رهبری برخاسته از نظریه‌های توجه به پایداری حوزه‌های آبخیز با حفظ منافع و خواسته‌های بهره‌برداران از حوزه شکل گرفت؛ ضمن آن‌که با تنظیم و طراحی شبکه رهبری و تجزیه و تحلیل شرایط مختلف حوزه آبخیز و بهره‌برداران، بهترین گزینه‌ها در شرایط مختلف معین گردید. نتیجه اینکه اولاً، مدیریت حوزه‌های آبخیز به رهبرانی با مهارت‌های علمی در اصول ایجاد تفاهم، مذاکره و میانجی‌گری، توانا در حل و فصل مناقشات، هماهنگ‌کننده کار گروهی، قدرت ترجمه و تفسیر ارزش‌های اجتماعی و آموزش‌دهنده مسائل اجتماعی نیازمند است؛ ثانیاً، هرگز یک سبک یا شیوه رهبری منحصر به‌فرد بهینه برای رهبری تمام حوزه‌های آبخیز در اعصار مختلف وجود ندارد، بلکه اصل بهینه بودن رهبری در شرایط مختلف خود نیز متنوع است؛ اما با معرفی اصول علمی در شبکه رهبری می‌توان با درک درستی از شرایط، بهترین شیوه رهبری را استخراج و تجویز نمود.

سرانجام با عنایت به عقب‌ماندگی آبخیزداری در بهره‌گیری از مدیریت علمی، تربیت مدیرانی علمی و مسلط به اصول رهبری نهادهای اجتماعی غیر دولتی به‌منظور ارتقای حوزه‌های آبخیز پیشنهاد می‌شود؛ همچنین توصیه می‌شود که در سطوح تحصیلات تکمیلی، باید افرادی از بین فارغ‌التحصیلان رشته‌های کشاورزی و منابع طبیعی، علوم مدیریتی، اجتماعی و اقتصادی را فرا گیرند تا توانایی مدیریت حوزه‌های آبخیز را داشته باشند. بدیهی است در این صورت، می‌توان شاهد حداکثر بهره‌مندی از منابع حوزه‌های آبخیز با رعایت حفظ شاخص‌های پایداری آن بود.

منابع مورد استفاده

۱. آخوندزاده، م. ۱۳۸۲. بررسی نقش مدیریت‌های مختلف بهره‌برداری از زمین در کاهش رواناب سطحی و فرسایش خاک. مرکز تحقیقات حفاظت خاک و آبخیزداری کشور.

۲. نجفی نژاد، ع. ۱۳۷۶. راهنمای آبخیزداری، مطالعات و برنامه‌ریزی حوزه‌های آبخیز. تالیف سی‌شنگ، تی، چاپ اول، صفحه ۲۳-۲۴.
۳. میرزاده، ج. ۱۳۷۱. چارچوبی برای برنامه ریزی مراکز روستایی. سلسله انتشارات روستا و توسعه، شماره ۲۳، صفحه ۱۸۷-۱۸۵.
۴. طلوع، م. ۱۳۷۹. چالش‌های مدیریت در سده ۲۱. تالیف پیتراف، د، چاپ دوم، انتشارات رسا.
۵. چمران، م. ۱۳۸۰. اصول مدیریت. تألیف کونتر، ه، اورائل، س. و وبریچ، ه. مؤسسه انتشارات علمی، دانشگاه صنعتی شریف، صفحه ۵۹.
۶. رحمتی، م. ۱۳۷۹. بررسی و تحقیق پیرامون مدیریت دام در مراتع و تأثیر آن بر کاهش فرسایش خاک حوزه حبله رود. مرکز تحقیقات حفاظت خاک و آبخیزداری کشور.
۷. رفیعی نژاد، خ. ۱۳۷۴. مشارکت مردمی و نقش آن در آبخیزداری حوزه علیای اترک، دانشگاه فردوسی مشهد.
۸. رکن‌الدین‌افتخاری، ع، ح. سجاسی‌قیداری و ج. عینالی. ۱۳۸۶. نگرشی نو به مدیریت روستائی با تأکید بر نهادهای تأثیرگذار، فصلنامه علمی پژوهشی روستا و توسعه، سال ۱۰، شماره ۲، صفحه ۵.
۹. سعادت، ح. ۱۳۷۰. روش‌های عملی مشارکت‌های مردم در برنامه‌ریزی و مدیریت حوزه آبخیزها، شرکت خدمات مهندسی جهاد.
۱۰. سیستم‌های مدیریت و اداره امور شهر. ۱۳۷۶. مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران. معاونت هماهنگی و برنامه‌ریزی، شماره ۹، صفحه ۷۶.
۱۱. شهبازی‌کیا، م. ۱۳۸۴. بررسی تغییرات رسوب در قبل و بعد از عملیات آبخیزداری، حوزه آبخیز مرند.
۱۲. مهندسان مشاور DHV. ۱۳۷۱. رهنمودهایی برای برنامه ریزی مراکز روستایی. جلد دوم، ترجمه سیدجواد میر و همکاران. صنعتی‌سازی روستاها، هلند.
۱۳. مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران. ۱۳۸۱. نقش مؤثر مدیر در دولت‌های محلی. جلد دوم، معاونت هماهنگی و برنامه‌ریزی، شماره ۲۲۲، صفحه ۸۱.
14. Ackoff, R.L. 1999. Re-creating the cooperation: a design of organization for the 21st century. Pp. 336.
15. Catherine, A., A. Curtis, G. Stankey and B. Shindler. 2008. Adaptive Management and Watersheds: A Social Science Perspective. Journal of the American Water Resources, No. 44 P. 2-3.
16. Fred, R.D. 1999. Strategic Management. 7th. Edition, Prentice-Hall, Inc., pp. 168-169.
17. Ghafouri, M. 2003. Integrated Catchment Management, Study Guide. Deakin University, Victoria, Australia.
18. Heathcote, I.W. 1998. Integrated Watershed Management, Principles and Practice. John Wiley and Sons.
19. James A.F., R. Stoner, E. Freeman, R. Daniel and J.R. Gilbert. 1995. Management. Sixth Edition, Prentice Hall Inc., pp. 391-394.
20. Naiman, R.J. 1992. Watershed Management, Balancing, Sustainability and Environmental Change. Spingers, Veerlag, New York.
21. Oaft, R.L. 1998. Organization theory and design. South-Western College Publishing.
22. Koontz, H., C. O'Donnell and H. Weihrich. 1980. Management. Mc Graw-Hill.

Study of leadership purities role in watershed management

Esmail Sharifi¹, Assistant Professor, Soil Conservation and Watershed Management Research Institute, Iran

Hossein Ali Habibi, MSc, Soil Conservation and Watershed Management Research Institute, Iran

Mohammad Namaki, Assistant Professor, Soil Conservation and Watershed Management Research Institute, Iran

Samad Shadfar, Assistant Professor, Soil Conservation and Watershed Management Research Institute, Iran

Received: 30 June 2009

Accepted: 18 November 2009

Abstract

Leadership is one of four basic steps in the management process. It involves leading, influencing and motivating group or organization members and or any social structure. Investigation of leadership characteristics in watershed management which is a non-governmental social structure is of important consideration. In this research, various theories of leadership along with integrated definition of its obligations were brought under consideration. Furthermore, various methods and styles of leadership were analyzed by exact designing about its network. Thirteen required attitudes for practicing of management were extracted and determined during this research. Nowadays, scientists believe that consultation and intermediation skills are the most important factors in non-government and social organizations since in the various research is known that economic analysis are among the isolated matters for these non-governmental social systems. Importance of getting in contact with minorities and other cultural groups, ability in resolving of wrangling and evaluation of politic conditions, and also distinguishing of social requirements have been recommended as the most important factors for management of such an organizations. In consequence of different adjusting theories and styles of leadership in various conditions of watersheds and their residents, the best of leadership options were introduced in different cases. Finally, considering the exploiting of scientific management in watershed administration, suggestion for training managers with scientific skills in post graduate studies are made for watershed management.

Key words: Basic step, Economic analysis, Leadership, Non-governmental organization, Watershed management

¹ sharifi@scwmri.ac.ir