

## بررسی شناخت و نحوه به کارگیری رهیافت مهیاسازی در مدیریت سازمان‌های منابع طبیعی

دکتر منصور شاه‌ولی\* - مهندس مجید یوسفی‌نژاد\*\*

### چکیده

جوامع مختلف در طول حیات خود، تغییرات گوناگونی را تجربه کرده‌اند که از مؤثرترین آنها تغییرات زیست‌محیطی است. سازمان‌های دست‌اندرکار حفظ محیط‌زیست و منابع طبیعی برای چالش با چنین تغییراتی باید قادر باشند جهت‌گیری آنها را پیش‌بینی کنند و خود را برای مواجهه با آنها مهیا سازند. به اعتقاد کارشناسان منابع طبیعی و مدیریت و ترویج، عناصر متعددی وجود دارند که می‌توانند مدیران را در مدیریت و پیش‌بینی بهتر تغییرات یاری کنند. این عناصر در قالب رهیافت مهیاسازی ارائه شده‌اند. هدف این مقاله، بررسی نظریات مدیران سازمان‌های منابع طبیعی استانهای فارس و بوشهر درباره اهمیت، میزان استفاده عملی و راهکارهایی درباره چگونگی استفاده از عناصر این رهیافت برای مدیریت سازمان‌های منابع طبیعی است. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از روش مصاحبه «گروه متمرکز» استفاده شده است. با ۳۶ نفر از مدیران استانهای مذکور مصاحبه شده و تجزیه و تحلیل اطلاعات به کمک «روش ترتیبی»<sup>۱</sup> و «پردازش و تفسیر اطلاعات به روش مغز»<sup>۲</sup> انجام گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهند که مهمترین مشکلات مدیران سازمان‌های منابع طبیعی مذکور، نه تنها بی‌توجهی به یک عنصر، بلکه بی‌توجهی به سایر عناصر رهیافت مهیاسازی است؛ زیرا بین عناصر این رهیافت، ارتباط متقابل وجود دارد. در این مقاله، عناصر رهیافت مهیاسازی که به کمک پژوهش در سازمان‌های منابع طبیعی استان‌های مذکور به دست آمده‌اند، برای مدیریت بهتر سازمان‌های منابع طبیعی معرفی می‌شوند.

واژه‌های کلیدی: منابع طبیعی، رهیافت مهیاسازی، ترویج، مدیریت، فارس و بوشهر

\* دانشیار بخش ترویج و آموزش کشاورزی دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز  
\*\* کارشناس ارشد ترویج و آموزش کشاورزی

<sup>1</sup> List structure Order

<sup>2</sup> Mind Mapping

## مقدمه

جوامع امروزی، تغییر و تحولات گوناگونی را در علوم طبیعی، اجتماعی، رفتاری و سیاسی تجربه کرده‌اند و در آینده نیز تحولات بیشتری را شاهد خواهند بود. بسیاری از افراد درگیر در این تغییرات از وجود آنها در زمینه کاری خود بی‌اطلاع‌اند. از طرف دیگر، بعضی نشانه‌ها حکایت از آن دارند که در حال ورود به دوره‌ای هستیم که در آن شدت تغییرات بسیار سریع‌تر خواهد بود (۱۵:۱۶). این تحولات گاه به صورت بحران‌های ناخواسته و پیش‌بینی نشده بروز می‌کنند؛ برای مثال، تغییرات در بخشهای کشاورزی و صنعت به میزان زیادی بر قسمتهای مختلف از جمله محیط‌زیست و منابع طبیعی آثار سوء برجا گذاشته که با فرسایش خاک، آلودگی هوا و آب و زمین، از دست رفتن جنگلها، گسترش مناطق کویری و از بین رفتن گونه‌های گیاهی و جانوری همراه بوده است (۳۳:۳). دلیل بیشتر این تحولات، مداخلهٔ حساب نشدهٔ انسان در محیط اطراف خویش است که اغلب تغییرات اقلیمی و جوی، زیست‌محیطی، کاهش باروری زمین و امثال آن می‌شود. بر این اساس، انسان برای کنترل بیشتر سرنوشت خویش، باید سمت و سوی این تغییرات را تشخیص دهد.

جوامع روستایی نیز نسبت به دهه گذشته دچار تحولات زیادی شده‌اند که دلیل آن را چالشها و دیدگاههای جدیدی می‌دانند که توانسته‌اند بر تولیدکنندگان این جوامع اثر بگذارند. مهمترین این تحولات عبارت‌اند از: افزایش نگرانی در مورد محیط‌زیست، فناوری‌های جدید، تغییر در نظام‌های مالی، تغییر در جوامع روستایی و نگرشهای اجتماعی، تغییر در بازارهای داخلی و بین‌الملل و جهت‌گیری‌های جدید در تفکرات سیاسی و اقتصادی (۵۰:۱۱) طرف دیگر، بقای سازمان‌ها به عنوان یک نظام اجتماعی به عواملی نظیر توجه آنها به نقشهای فردی و ارزش دادن به مردم و

ارتباط با آنها در یک محیط متغیر بستگی دارد. این نوع توجه که ایجاد همبستگی بین تلاش سازمان برای بقا و تغییرات شده است، خود نوعی راهبرد ارتباطات با محیط خارج از سازمان و سازگاری با آن محسوب می‌شود (۱۳:۱۱۵).

به دلیل وجود تغییرات و تحولات اشاره شده، سازمان‌ها نیازمند کمک عملی برای بهبود مدیریت منابع و فعالیت‌های خود در راستای پایداری اقتصادی و زیست‌محیطی هستند. اما در بسیاری از کشورها و سازمان‌های منابع طبیعی، نوعی بی‌حرکی و برخورد منفعلانه با تغییرات مشاهده می‌شود (۲۴:۱۳) این وضعیت، دگرگونی در چنین سازمان‌هایی را ضروری می‌سازد. سازمان‌هایی دست‌اندرکار توسعه پایدار در کشورهای مختلف برای چالش با تحولات پیش گفته و روبه‌رو شدن با بحرانهای موجود و آینده، باید قادر به پیش‌بینی این تحولات باشند و خود را برای روبه‌رو شدن با آنها مهیا سازند. تجدید ساختار سازمانی، بهبود قدرت مدیریت و سازماندهی، و توجه به آموزش کارکنان و مدیران آنها می‌تواند در این زمینه مؤثر باشند. آمادگی در این زمینه‌ها به معنای ایجاد تغییر در سازماندهی دانش، مهارت و بینش مدیران، کارکنان و سیاست‌گذاران این گونه سازمان‌ها است. اگر قرار است کارکنان و ادار شوند که به شکل متفاوتی عمل کنند، باید این فرایند از رده‌های بالای سازمان آغاز شود؛ یعنی دگرگونی سازمان باید از سطوح عالی مدیریت و مدیران اجرایی که مسئولیت تهیه و اجرای راهبردها را بر عهده دارند، آغاز گردد و از این طریق، فرهنگ تغییر به سایرین معرفی شود (۲۲:۸۹).

برای دستیابی به هدف یاد شده و رفع مشکلات پیش گفته، به خصوص در زمینه کشاورزی و منابع طبیعی، سعی شده است که با ارائه رهیافت‌های مناسب، توانایی کارکنان و مدیران سازمان‌های دست‌اندرکار توسعه، بهبود یابد. به کمک این نوع رهیافت‌ها، بینش و دید کارشناسان وسعت پیدا می‌کند و یک موضوع، به شکل همه جانبه مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این مورد، کارشناسان و مدیران باید درک کنند

که انجام دادن هر فعالیت، نتایج چندگانه‌ای را به دنبال خواهد داشت و هر رخدادی می‌تواند علل متعددی دارا باشد. همچنین، امروزه مشخص شده است که تحلیل‌های علمی صرف، اغلب دیدگاه‌های بسیار محدودی را ارائه می‌دهند (۱۷:۳۵).

براساس مباحث گفته شده، سعی گردید تا با توجه به دیدگاه‌های نوین در علوم ترویج، مدیریت و منابع طبیعی، رهیافتی تهیه شود که به کمک آن بتوان ابزارهای لازم برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی بهتر و به منظور چالش با تحولات را در اختیار مدیران سازمان‌های دست‌اندرکار توسعه نظیر سازمان‌های منابع طبیعی قرار داد. رهیافت مورد نظر، رهیافت مهیاسازی نام دارد. فرض تحقیق حاضر بر این است که عناصر رهیافت مهیاسازی می‌توانند مدیران را در بهبود فعالیتهای سازمانی و چالش با تغییرات و شرایط پیش‌بینی نشده یاری کنند. به این منظور، ابتدا رهیافت مهیاسازی و عناصر آن معرفی می‌شوند. سپس، به بررسی موانع موجود در سازمان در مسیر به کارگیری مذکور و راه‌حلهای برای استفاده از آن می‌پردازیم. در پایان نیز پیشنهادهایی برای به کارگیری هر چه بهتر رهیافت مهیاسازی در سازمان‌های دست‌اندرکار منابع طبیعی ارائه می‌شود.

شپوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

### بنیاد نظری: رهیافت مهیاسازی

همان‌طور که اشاره شد، رهیافت مهیاسازی می‌تواند مدیران و کارکنان سازمان منابع طبیعی و ترویج را یاری دهد تا با تحولات پیش‌رو چالش کرده و آنها را مدیریت کنند. بر این اساس، رهیافت مهیاسازی را می‌توان چنین تعریف کرد:

رهیافتی است برای بررسی شرایط پیچیده و شناخت مسائل و معضلات پیش‌رو. این رهیافت، اطلاعاتی را که بر مدیریت زمان حال و آینده اثر می‌گذارند، تدارک می‌بیند؛ به کمک این اطلاعات می‌توان تردیدها و بی‌ثباتی در تصمیم‌گیری‌ها را کاهش داد. همچنین، هدف این رهیافت کمک به مدیران سازمان و آشنا کردن آنان

با عناصری است که آنها را برای تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و نامتعادل یاری می‌کنند و در کنترل شرایط پیش‌بینی نشده و ناپایدار، مدیران و کارکنان را توانمند می‌سازند (۵۷:۷). این عناصر عبارت‌اند از:

۱. مواجهه با بی‌ثباتی: در صد سال گذشته شاهد تغییرات دائمی بوده‌ایم که معضلات فراوانی را در زمینه‌های اقتصادی، سیاسی و محیط زیست بوجود آورده و سازمان‌ها را بر آن داشته‌اند که جدی‌تر و برای درازمدت به طبیعت بنگرند. به عقیده متخصصان، یکی از معیارهایی که به وسیله آن می‌توان توانایی‌ها و قدرت یک سازمان را ارزشیابی کرد، توانایی آن برای غلبه بر عدم قطعیت و بی‌ثباتی است؛ زیرا در یک محیط کاری متغیر، برخورداری از این توانایی می‌تواند به سازمان برای تطابق سریع با تغییرات و افزایش کارایی کمک کند (۱۸۷:۱۹).
۲. ورود به عصر انفجار دانش و اطلاعات: در این مورد که عصر حاضر را عصر اطلاعات می‌نامند، تردیدی وجود ندارد. امروزه، نه تنها حجم زیادی از اطلاعات فراهم آمده بلکه در افراد و سازمان‌های مختلف برای کسب اطلاعات، تقاضاهای فزاینده‌ای به وجود آمده است. عصر اطلاعات با گسترش فناوری ارتباطات و تحول در آنها مرتبط است. فناوری‌های جدید، امکان عرضه و نشر اطلاعات را به شکل وسیع و بسیار متنوع در قالب نشریات و رسانه‌ها و برنامه‌های رایانه‌ای به وجود آورده است (۱۷۲:۱۲). کثرت دانش و اطلاعات، سازمان‌ها را به چالش با شرایط محیطی در حال تغییر ناگزیر کرده است؛ زیرا به دلیل غیر قابل پیش‌بینی بودن فزاینده محیط، بقای سازمان‌ها بسیار مخاطره‌آمیز و به بکارگیری هر چه بیشتر دانش و اطلاعات وابستگی پیدا کرده است (۸۷:۲۳).
۳. ضرورت توجه به توسعه پایدار و حفظ محیط‌زیست: علت بسیاری از مشکلات زیست‌محیطی موجود این است که دنیا را از یک دریاچه محدود می‌نگریم و به

دلیل نداشتن دید وسیع، ارتباط بین عوامل مختلف را در نظر نمی‌گیریم؛ برای مثال، اغلب طرحها و پیشنهادهاى ارائه شده برای حل معضلات زیست‌محیطی و منابع طبیعی، صرفاً میزان خرابی‌ها را کاهش می‌دهند اما دربردارنده تعریفی نوید از رابطه با محیط‌زیست و منابع طبیعی نیستند و لذا به یک پایداری حقیقی منجر نمی‌شوند (۴۵:۱۷). همچنین، بسیاری از جوامع به تولید مواد زاید اقدام می‌کنند و با این کار مقدار زیادی از زمینهای قابل کشت و جنگلها را از بین می‌برند؛ بنابراین، چنانچه به دنبال جامعه و محیط‌زیست پایدار هستیم، باید درصدد رفع عوامل نابود کننده آن باشیم (۱۳۸). به همین دلیل، اعتقاد بر این است که توسعه یا هر نوع فناوری مناسب و مفید باید اهدافی از قبیل سازگاری با محیط‌زیست و حفظ شرایط فیزیکی آن، ایجاد اعتماد به نفس و خوداتکایی در افراد جامعه و رفع نیازهای اساسی آنها را در نظر داشته باشد و این امر، گذاردن بار اضافی بر دوش نسلهای آینده را اجتناب‌ناپذیر می‌کند (۳۵:۱۵).

۴. فکر کردن به شیوه جهانی و اقدام به شیوه محلی، نتیجه‌گرایی و کل‌نگری: در حال حاضر، به چگونگی تعامل با زمین و محیط‌زیست، می‌شود و این خود نیازمند راههای جدید تفکر و درک اهمیت این موضوع است. این درک جدید، بر دیدگاهها برای ایجاد ارتباطات بین سطوح ملی، سازمانی و فردی، اثر گذارده‌اند. در این راستا، محققان و متفکران نیز بررسی معضلات در یک چارچوب کل‌گرایانه را آغاز کرده‌اند (۶۰:۲۴) در حال حاضر، از مهمترین علایق و نیازهای دست‌اندرکاران توسعه، برطرف ساختن موانع بر سر راه ایجاد رهیافتی کل‌گرایانه است. در این زمینه دانشمندان علوم کشاورزی از رشته‌های مختلف، سعی در یکسان‌سازی و تکامل دیدگاه‌های موجود، با اتکا بر نظریه سیستم‌ها و تحلیلهای کل‌گرایانه دارند (۳۸۰:۹).

۵. اهمیت کارهای گروهی، رهبری و برخورد گروهی با مسائل: برای اغلب

سازمان‌ها، به خصوص سازمان‌های دست‌اندرکار توسعه مانند ترویج و منابع طبیعی، کار با دو گروه از افراد اهمیت زیادی دارد: اول، گروه کارکنان سازمانی و دوم، گروه ارباب رجوع. ضرورت توجه به این هر دو گروه به دلیل امکان ایجاد تغییر در دانش، مهارت و بینش اعضای آنهاست (۶:۷۵). امروزه روندهای نوین مدیریتی بر پویا کردن نظام سازمانی برای دستیابی به ترکیب بهینه زیرسیستم‌های آن و ایجاد همسازی بین آنها تأکید زیادی دارند. این روندها، راهبرد اصلی خود را کار به شیوه گروهی و در نظر گرفتن گروه به عنوان جزء اصلی تشکیل دهنده سازمان برای بهبود دائمی فرایندهای کار اعلام می‌کنند (۲:۳۰).

۶. نیاز به نیروی انسانی مستخصص و ماهر: با کهنه و منسوخ شدن سریع دانش‌ها و زیاد شدن طول عمر انسان‌ها، احتمالاً مهارت‌هایی که در جوانی کسب شده‌اند، در سنین بالاتر به کار نمی‌آیند. به همین دلیل، لازم است به طور مداوم سعی در بهبود مهارت‌ها و دانش خود تلاش داشته باشیم. مطالعات چند سال اخیر نیز نشان داده‌اند که تمامی بخش‌های اقتصادی در دهه هشتاد میلادی مشکلات متعددی داشته‌اند. این مشکلات به دلیل کمبود افراد متخصص و نیروی ماهر در تمام زمینه‌های کاری بوده است (۲۰:۱۴۲).

۷. استفاده از ارتباطات شبکه‌ای و سازمانی برای ایجاد همکاری و مشارکت بین کارکنان و یا ارباب رجوع: از جمله عوامل اساسی که جوامع امروزی، سازمان‌ها و افراد شاغل در آنها را به یادگیری و آموزش نیازمند می‌کند، انبوهی از ایده‌ها، مفاهیم، ارزشها، راهبردها و فعالیت‌های متفاوت است. به همین دلیل، کارشناسان عقیده دارند که وجود شبکه‌هایی برای ایجاد ارتباط بین افرادی که نقشهای گوناگون دارند و در موقعیت‌های خاصی فعالیت می‌کنند، ضروری است (۲۱:۴۶). یکی از بزرگترین چالشهایی که در عصر اطلاعات و ارتباطات

سازمان‌ها با آن روبه‌رو خواهند بود، همکاری، تشریک مساعی و مشارکت بیشتر کارکنان با یکدیگر و با ارباب رجوع است. به همین دلیل، لازم است کارکنان سازمان‌ها در زمینه شبکه‌ای کار کردن و ارتباط با دیگر سازمان‌ها تخصص پیدا کنند و در این مورد تسلط یابند. جلب همکاری و مشارکت فقط سازمان‌های درگیر در توسعه روستایی و کشاورزی شامل نمی‌شود بلکه همه سازمان‌هایی را که در فعالیتهای توسعه درگیرند، در بر می‌گیرد (۶۵۰:۲۲).

۸. توجه فزاینده به توسعه انسانی و آموزش: از راههای دستیابی به توسعه همه جانبه، دست یافتن به توسعه انسانی در سازمان‌ها و ساختارهای مختلف جامعه است؛ زیرا هدف از توسعه انسانی این نیست که تولید اعم از کالا و خدمات بیشتر شود، بلکه هدف آن است که قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد به گونه‌ای رشد یابد که زندگی آنها از خلاقیت و رضایت سرشار شود. مفهوم توسعه انسانی نیز انسان را در مرکز الگوی توسعه قرار می‌دهد و نه در حاشیه آن (۷۰:۴). همچنین، توسعه انسانی، علایق و انتخاب‌های انسان را در تمام مراحل توسعه، تحت پوشش قرار می‌دهد. مفهوم توسعه انسانی با الگوهای از قبل تعیین شده مشخص نمی‌شود، بلکه از اهداف متعالی جامعه او ریشه می‌گیرد. در واقع، توسعه انسانی، توسعه انسان محور است (۶۵:۱۵). در این راستا، توسعه در مدیریت، درباره کمک به افراد و کارکنان است تا بتوانند با بهبود توانایی‌ها و استعدادهایشان، برای آینده مهیا شوند. فعالیت‌ها برای این منظور اغلب باید در بردارنده عناصر آموزشی باشند زیرا توسعه مدیریت، با آموزش کارکنان همراه است (۹۹:۱۸).

۹. توجه روزافزون به مبانی ارزشی و اخلاقی: امروزه، مبحث اخلاق و توجه به ارزشهای انسانی در به‌کارگیری علوم اهمیت زیادی پیدا کرده است. تجزیه و تحلیل‌های انجام شده، دلایلی را برای این موضوع ارائه کرده‌اند؛ نظیر این که



تمامی افراد جامعه به کسب شایستگی‌هایی برای درک خویشتن به عنوان یک انسان نیاز دارند. همچنین، به وجود آوردن اهداف متکی بر خوب‌زیستن، گسترش نسبی صفات انسانی در کیفیت‌های ارائه شده برای زندگی و اولویت پیدا کردن توجه به نیازهای اساسی بشر از این جمله‌اند (۶۰:۱۵). اخلاق علمی است که به بحث و بررسی دربارهٔ انسان‌ها، روابط آنها و رابطهٔ بین فرد و اجتماع می‌پردازد (۲۵:۱۷).

۱۰. توجه به توان‌سازی و انطباق‌پذیری نیروها در سازمان: بسیاری از افراد جامعه و سازمان‌ها به دلیل سرعت پیشرفت فناوری و افزایش جمعیت، در برابر شوک‌های ایجاد شده به وسیلهٔ تغییرات قرار می‌گیرند. به همین دلیل، گفته می‌شود که باید بین آهنگ تغییرات و ظرفیت و توان انسان برای انطباق با آنها، تعادلی سازنده برقرار شود. با افزایش آگاهی خود برای چگونگی واکنش نشان دادن در برابر تغییرات، می‌توان به طور مؤثر با تغییرات شخصی و اجتماعی کنار آمد. همچنین، اگر اطلاعات لازم دربارهٔ آینده را از قبل در اختیار افراد بگذاریم، می‌توانیم در انطباق‌پذیری بهتر، به آنان کمک کنیم (۳۵:۱).

عناصر یاد شده به عنوان عناصر ده گانه رهیافت مهیاسازی در این پژوهش به کار گرفته شدند تا براساس اهداف تحقیق که در قسمت بعد تشریح شده‌اند از آنها استفاده شود.

## اهداف تحقیق

هدف کلی تحقیق حاضر، بررسی نظریات مدیران سازمان‌های منابع طبیعی استان‌های فارس و بوشهر دربارهٔ روند تحولات در منابع طبیعی، و همچنین بررسی اهمیت و به کارگیری عناصر رهیافت مهیاسازی برای مواجهه با این تحولات بوده است. در راستای این هدف کلی، اهداف اختصاصی زیر در نظر گرفته‌اند:

۱. بررسی آگاهی مدیران از عناصر رهیافت مهیاسازی.
۲. بررسی نظریات مدیران درباره اهمیت عناصر رهیافت مهیاسازی و لزوم آنها برای مدیریت سازمان‌های منابع طبیعی.
۳. بررسی میزان استفاده مدیران از عناصر رهیافت مهیاسازی در شرایط فعلی منابع طبیعی و موانع موجود بر سر راه استفاده از آنها.
۴. تبیین راه‌حلهای مدیران در زمینه نحوه استفاده از عناصر رهیافت مهیاسازی در آینده و نقش آنها در مدیریت سازمان منابع طبیعی.

## مواد و روش

این تحقیق با روش کیفی انجام گرفت. تحقیقات کیفی بیشتر برای نمایش و ارائه واقعیت‌های مورد نظر افراد درگیر در فرآیند تحقیق، طراحی می‌شوند. همچنین، این نوع تحقیقات با روشهای باز انجام می‌گیرند و محققانی از این روشها استفاده می‌کنند که خواهان پاسخ‌هایی در ارتباط با تجارب افراد و شیوه عمل آنها پیرامون موضوع مورد تحقیق باشند که این کار معمولاً از طریق گفتگوی هدفدار انجام می‌گیرد (۵: ۴۰)؛ بنابراین، برای جمع‌آوری نظریات مدیران در مورد سئوالات پژوهش در راستای اهداف ویژه فوق از روش تحقیق کیفی استفاده شد.

## جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای جمع‌آوری داده‌ها از فن مصاحبه گروه متمرکز استفاده گردید. مصاحبه گروه متمرکز فنی برای آگاهی از گروهها و زیرگروههای جمعیتی است که به منظور جمع‌آوری داده‌ها درباره عقاید و احساسات آنها در مورد یک مسئله، با آنان مصاحبه می‌شود. ویژگی اصلی این نوع مصاحبه، فراهم آوردن بحثهایی است که

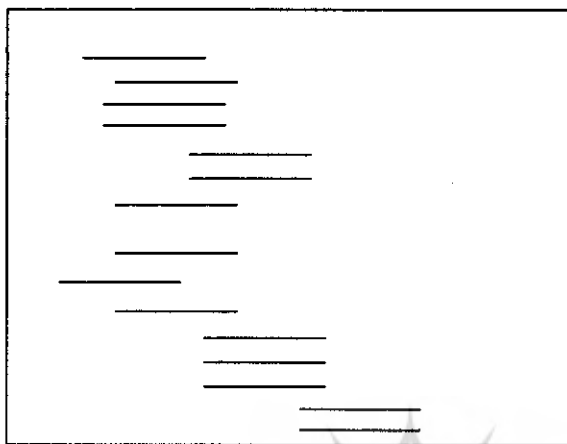
درباره اعضای گروه مورد نظر رخ می‌دهد. همچنین، در مصاحبه با گروه، هدف، کشف این موضوع است که افراد چه فکری دارند و درباره موضوع مصاحبه چگونه فکر می‌کنند (۶۰:۱۴).

برای تحلیل داده‌های به دست آمده، از فن «پردازش و تفسیر اطلاعات به روش مغز<sup>۱</sup>» استفاده شد. این روش برای پردازش و تفسیر مطالب حاصل از سخنرانی، مطالب، گروه‌های بحث و هر جا که عقاید و نظریات مطرح می‌شوند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. اساس این روش بر آن است که مغز انسان چند بعدی است و در فعالیتهای خود، الگوها و طرحهای ارتباطی متعددی را به وجود می‌آورد. لذا، کلمات را صرفاً به طور خطی مرتب نمی‌کند؛ زیرا در طول هر گفتگو، نوعی فرایند مداوم شامل انتخاب و جور کردن کلمات در مغز ما رخ می‌دهد و بین آنها ارتباطی به وجود می‌آید. بدین معنا که شبکه‌هایی از کلمات و ایده‌ها شکل می‌گیرند و با هم ارتباط برقرار می‌کنند تا از این طریق یک مفهوم ساخته شود و با شنونده ارتباط برقرار شود. در این فرایند، فرد به هر کلمه از جنبه‌های مختلف و به وسیله اطلاعات قبلی خود، توجه می‌کند. در چنین حالتی، برای درک عمیق نظریات افراد، لازم است کلمات را به همان طریقی که مغز، شناسایی، انتخاب و سازماندهی می‌کند و کلمات انتخاب شده را پس از ملاحظه ارتباط چند جانبه آنها با یکدیگر برای مقصود خود ارائه می‌دهد، بررسی کرد. برای ترسیم ارتباط بین کلمات یا مفاهیم در نوشتارها، از «روش ترتیبی<sup>۲</sup> استفاده می‌شود. در این روش، گفتگوها به شکلی تنظیم می‌شوند که دارای ترتیب و دسته‌بندی مشخص باشند و در هر دسته نیز، مفاهیم کلیدی و ارتباط آنها با سایر اجزاء مورد توجه قرار می‌گیرد (۶۶:۱۰). این نوع تنظیم و تحلیل اطلاعات در نگاره ۱ نمایش داده شده است.

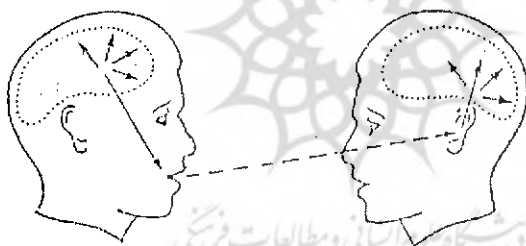
<sup>1</sup> Mind mapping

<sup>2</sup> List structure order

الف -



ب -



نگاره ۱. نمایش دسته‌بندی داده‌ها به روش ترتیبی (الف) و تحلیل آنها به روش مغز (ب).

منبع: (۱۰: ۶۵ و ۶۶)

### جمعیت مورد مطالعه

جمعیت این تحقیق را مدیران سازمان‌های منابع طبیعی استان‌های فارس و بوشهر تشکیل می‌دهد. تعداد کل مدیران مورد مصاحبه ۳۶ نفر شامل ۱۲ نفر مدیران ستادی و ۱۵ نفر مدیران شهرستان‌های استان فارس و ۳ نفر از مدیران ستادی و ۱۵ نفر مدیران شهرستان‌های استان فارس و ۳ نفر از مدیران ستادی و ۶ مدیر شهرستانی استان

بوشهر بوده‌اند.

برای ضبط داده‌ها از ضبط مصاحبه‌ها بر روی نوار استفاده شد. پس از پیاده کردن کامل متن مصاحبه‌ها، ۱۱ جدول به روش ترتیبی تنظیم شدند که در هر جدول، آگاهی مدیران از عناصر، اهمیت عناصر، استفاده از عناصر و راه‌حلها برای رفع موانع بر سر راه به کارگیری عناصر، رهیافت مهیاسازی گنجانده شد. سپس، جدولها به کمک پردازش به روش معز، تحلیل گردیدند.

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های این تحقیق شامل پاسخ مدیران سازمان‌های منابع طبیعی استان‌های فارس و بوشهر به پرسش‌های تحقیق در راستای اهداف اختصاصی آن به ترتیب و به شرح زیر ارائه می‌شود.

#### الف - دانش و آگاهی مدیران نسبت به عناصر رهیافت مهیاسازی

از نظر مدیران، مهمترین تحولی که در منابع طبیعی به وجود آمده، تخریب و از بین رفتن آنها و جابه‌جایی متعدد نیروها و مدیران در سازمان است. نبود درک و آگاهی مناسب از مفاهیم تغییر، ارتباطات، فعالیتهای گروهی و مشارکت در میان کارکنان و مدیران نیز مشهود است.

در زمینه توسعه پایدار، آگاهی و دانش مدیران بیشتر بوده است اما در زمینه جامع‌نگری و تفکر جهانی، دیدگاه آنها به حیطه کاری و سازمان خود محدود بوده است و از این محدوده فراتر نمی‌رود.

در مورد اهمیت نیروهای متخصص و داشتن برنامه‌های توسعه نیروی انسانی مناسب، نظر مدیران مساعد بوده است و بیشتر آنان داشتن برنامه برای توسعه نیروی انسانی را یکی از ارکان اساسی توسعه سازمانی و بهبود فعالیتهای آن به شمار می‌آورند و به خصوص، بر اهمیت به روز کردن نیروها تأکید زیادی دارند.

دیدگاه مدیران در مورد مبانی ارزشی و اخلاقی از لحاظ برخورد عاقلانه و منصفانه با محیط زیست، روابط عادلانه درون سازمانی و برخورد مناسب با ارباب رجوع قابل توجه است.

#### ب- اهمیت و لزوم عناصر رهیافت مهیاسازی برای مدیریت سازمان

نظریات مدیران در این باره متنوع بوده است. آنها در مورد اهمیت مواجهه با ناپایداری، عقیده داشتند که برای حفاظت از منابع طبیعی، تحولی اساسی در تمام جنبه‌ها، بویژه شیوه استفاده از این منابع، مورد نیاز است اما از نوع مدیریت در سازمان منابع طبیعی اعمال می‌شود چندان رضایت نداشتند.

مدیران درباره ضرورت دانش و اطلاعات برای کارکنان سازمان و افراد جامعه نظر مساعد داشتند ولی به دلیل وسعت کار سازمان و طیف وسیع ارباب رجوع آن، خواهان بهبود و گسترش کانالهای ارتباطی موجود در سازمان بودند.

موضوع توسعه پایدار، بیشترین نظر مساعد مدیران را به خود جلب کرده است؛ به طوری که عقیده داشتند با تثبیت این دیدگاه در سازمان می‌توان به امنیت غذایی، عدالت اجتماعی، اشتغال و بقای نسلهای آینده کمک کرد.

آنها درباره فعالیتهای گروهی نیز نظر مساعدی داشتند و معتقد بودند که سازمان با فعالیتهای گروهی بهتر می‌تواند با بحرانها و مشکلات مواجه شود.

در مورد نیاز به نیروی متخصص و داشتن برنامه‌های توسعه انسانی نیز نظرات مثبتی ارائه کردند. از نظر آنها وجود چنین نیروها و برنامه‌هایی، سازمان را در دستیابی به اهداف خود یاری می‌کند. مدیران، همچنین توجه به جنبه‌های اخلاقی را از جهات استفاده اخلاقی از منابع طبیعی، روابط درون سازمانی و برخورد با ارباب رجوع ضروری می‌دانستند.

در مصاحبه‌های انجام شده، مدیران بر ضرورت افزایش قدرت انطباق‌پذیری کارکنان با شرایط تأکید می‌کردند و اعتقاد داشتند که با کسب آمادگی لازم، امکان

مواجهه با تحولات و بحرانها بیشتر به وجود می آید.

**ب - موانع بر سر راه استفاده عملی مدیران از عناصر رهیافت مهیاسازی**

به اعتقاد مدیران، سازمان منابع طبیعی، برنامه و طرح مشخصی برای پیش بینی تحولات ندارد. سیستم اطلاع رسانی در سازمان مناسب و کارآمد نیست و اطلاعات موجود در سازمان اغلب قدیمی است و کارایی چندانی ندارد. کانالهای ارتباطی موجود در سازمان نیز اغلب ناکارآمدند و به نامه های اداری و ارتباط تلفنی محدود می شوند. همچنین، مدیران از شیوه های نوین ارتباطی و میزان اثربخشی آنها اطلاع کافی نداشتند. از نظر آنان، دیدگاه های پیرامون توسعه پایدار نیز به دلیل نبود مدیریت منسجم و کارآمد نتوانسته است به شکل مطلوب در سازمان تثبیت شود و دیدگاه کل نگر و جهانی فکر کردن کمتر مورد توجه قرار می گیرد. مدیران عقیده داشتند که چنین دیدگاهی در سازمان تاکنون عملی نشده است و این امر از نبود هماهنگی درون سازمانی و ارتباط با خارج از آن، یک سونگری به منابع طبیعی و بی توجهی به جنبه های دیگر ناشی می شود. همچنین، به دلیل پراکنده کاری، انحصار طلبی و تصمیم گیری های فردی به علت تسلط مدیران رده بالا، انجام دادن فعالیتهای گروهی، با مشکل روبه رو می شود. مشکل دیگر، کیفیت پایین برنامه های آموزشی است که باید محتوایی قابل قبول و کاربردی داشته باشند. مدیران برای اجرای هر چه بیشتر اصول و موازین اخلاقی در سازمان اظهار داشتند که به انتخاب افراد برای تصدی پستهای سازمانی، مشخص بودن حیطه وظایف سازمانی، اتکا به قوانین برای حل مسائل و انتخاب روش های صحیح ارزشیابی، باید بیشتر توجه شود.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

با بررسی دیدگاه ها، موانع و راه حل های ارائه شده توسط مدیران سازمان منابع طبیعی در مورد به کارگیری رهیافت مهیاسازی، مشخص می شود که در استفاده از این

رهیافت، به یک نکته بسیار مهم باید توجه داشت و آن، این است که برای به کارگیری هر چه بهتر این رهیافت، کلیه عناصر ده گانه آن باید به طور همزمان به کار گرفته شوند؛ بنابراین، نباید به برخی از آنها توجه کرد و برخی دیگر را نادیده گرفت. مدیران برای به کارگیری هر چه بهتر رهیافت مهیاسازی در سازمان‌های منابع طبیعی، پیشنهادهای زیر را مطرح کردند.

۱. برای آنکه مدیران و کارکنان سازمان‌های منابع طبیعی بتوانند از مسائل و مشکلات پیش رو و آینده که بر سازمان، جامعه و منابع طبیعی تأثیر می‌گذارند، شناخت و درک بهتری داشته باشند، باید با مردم و محیط خارج از سازمان ارتباط بیشتری برقرار کنند.
۲. برنامه‌های آموزشی و تسهیلات ارتباطی مناسب بیشتری در اختیار مدیران و کارکنان قرار گیرد تا مفاهیم و اصول مدیریت برای آنها بهتر تبیین شود.
۳. در سازمان‌های منابع طبیعی، یک واحد قوی اطلاع‌رسانی و ارتباطات با اختیارات کافی به وجود آید تا ضمن مبادله اطلاعات و ایجاد ارتباط‌های درون و برون سازمانی، مدیران را از تغییرات آگاه سازد و با کاهش دادن تردید در آنان، آنها را در پیش‌بینی‌هایشان حمایت کند.
۴. از سازمان‌های آموزشی و ترویجی برای تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص به منظور توسعه توانایی‌های برنامه‌ریزی و ارزشیابی کارکنان سازمان منابع طبیعی کمک گرفته شود.
۵. برنامه‌ریزی لازم برای آشنایی هر چه بیشتر سایر مدیران و کارکنان سازمان منابع طبیعی با عناصر رهیافت مهیاسازی که در این مقاله از آنها نام برده شد، انجام پذیرد و اهمیت و ضرورت آن در بهبود عملکرد سازمانی آنان تشریح گردد.



## منابع

۱. تافلر، ا؛ شوک آینده، ترجمه: حشمت‌اله کامرانی، تهران، نشر سیمرخ، ۱۳۷۶.
۲. زمردیان، ا؛ مدیریت تحول. تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۳.
۳. سلمان‌زاده؛ کشاورزی پایدار، رهیافتی در توسعه کشاورزی کشور و رسالتی برای ترویج ایران، مجموعه مقالات ششمین سمینار علمی ترویج کشاورزی کشور، ۱۲ تا ۱۴ شهریور، دانشکده کشاورزی دانشگاه فردوسی مشهد، صص ۲۹-۵۰، ۱۳۷۰.
۴. گریفین، ک. و ت. مک کنلی؛ تحقق استراتژی توسعه انسانی، ترجمه غلامرضا خواجه‌پور، تهران، مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی، ۱۳۷۵.
۵. مارشال، ک. و گ. راس من؛ روش تحقیق کیفی، ترجمه علی پارسیان و محمد اعرابی. تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۷.
۶. میرسپاسی، ن؛ مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران، شروین، ۱۳۷۴.
۷. یوسفی‌نژاد؛ بررسی شناخت و نحوه به کارگیری رهیافت مهباسازی در مدیریت سازمانهای منابع طبیعی، پایان نامه کارشناسی ارشد، بخش ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز، ۱۳۷۸.
8. Birch, C. (1993). *Ecological Realism*. (Tech. Rep.). University Sidney.
9. Boruwer, R. & K. Jansen. (1989). Critical introductory notes on farming systems research in developing third world agriculture. *Systems Practice*. 2(4). PP. 379-395.
10. Buzen, T. (1991). *Use Your head*. London: BBC Books Ltd.
11. Bell, C.R., W. Kinsey, K.W. Ryall, A.C. Archer and C.B. Alexander. (1992). Training the farmers of 2010 converting industry needs into curriculum. In: R.D. Macadam & A.M. Wilson (Eds.), *Proceedings: Future Directions for Agricultural Education*.
12. Ernst, A. (1993). Publishing in extension-toward 2000. In: *The*

- Australia-Pacific Extension Conference*. October 12-14. PP. 171-173. Queensland, Australia.
13. Fredericks, J. & J. Stewart. (1996). The strategy-HRD connection. In: Stewart, J. & J. McGoldrick (Eds). *Human Resource Development*, PP. 101-119. London: Pitman.
  14. Gamble, D. (1989). *Two Techniques for Gathering Data and Building Rich Pictures in Rural and Community Development Action Research Projects*. Faculty of Agriculture & Rural Development, University of Western Sydney, Hawkesbury. Australia
  15. Goulet, D. (1995). *Development Ethics: A guide to theory and practice*. New York: The Apex Press.
  16. Hill, S.B. (1980). Observing stressed and unstressed ecosystems and human systems: Means for recovery and value notification. In *Ninth International Conference on the Unity of the Sciences*. November. 22-30. Miami. Florida. PP. 13-20.
  17. Hill, S.B. (1992). *Ethics, Sustainability and Healing EAP*; Publication No. 30. Edmonton, Alberta, Canada.
  18. Inglis, S. (1994). *Making the Most of Action Learning*. England: Gower Publishing Limited.
  19. Johnston, R. (1996). Power and influence and the HRD function. In Stewart, J. & J. McGoldrick (Eds.). *Human Resource Development*, PP. 180-194. London: Pitman.
  20. Kelleber, M. (1996). New forms of work organization and HRD. In Stewart, J. & J. McGoldrick (Eds.), *Human Resource Development*, PP. 138-157. London: Pitman.
  21. Mason, D. & D. Marston. (1992). Rural development the public good vs private good dilemma. In: R.D. Macadam & A. M. Wilson (Eds.), *Proceedings: Future Directions for Agricultural Education. Extension & Training*. PP. 43-48. Hawkesbury, Australia.
  22. Patton, M. Q. (1993). World trends and challenges in extension. In: *The Australia-Pacific Extension Conference*, October 12-14. PP. 644-654. Queensland, Australia.
  23. Quirke, B. (1995). *Communicating Change*. England: McGraw-Hill

Book Company, Europe.

24. Stead, V. & M. Lee. (1996). Inter-cultural perspectives on HRD. In: Stewart, J. & J. McGoldrick (Eds.), *Human Resource Development*, PP. 47-70. London: Pitman.
25. Vance, P. N. & N. D. Macleod. (1993). Improving research through extension: The sustainable – grazing communication project. In: *The Australia-Pacific Extension Conference*, October 12-14. PP. 180-182. Queensland, Australia.

