

Management of Postoral in the Third world بخش سوم کتاب: منبع  
By: Stephen Sandford

# مدیریت و سازماندهی در توسعه مراعات

• ترجمه و تلخیص: علی اکبر باصری

یک سازمان باشد. در فرض سازمانی، می‌تواند به صورت خانواده، قرارگاه (اردویی)، طایفه‌ای و قبیله‌ای یا گونه‌ای دیگر از گروه‌های دامداران (یا متولیان آنها)، یک شرکت تجاری، بخشی از دولت یا هر وجه دیگری از سازمان غیردولتی باشد. در محدوده زندگی دامداری و برای بهبود آن توسط افراد و در چهارچوب مالکیت خود، همانند: نگهداری تعدادی دام به وسیله چوپان، حفاظت از محدوده چرا، طراحی یک مهندسی، ممکن است اقدامهای متفاوتی، صورت گیرد. با این حال برای مسائل خانواده و مدیریت مراعات، در تعیین اجاره، آموزش و اداره کارکنان، سازماندهی لازم است. این بحث، صرفاً زمان نگهداری دام توسط صاحب دام را در بر نمی‌گیرد؛ بلکه، اداره منابع، به صورت روزمره توسط خانواده‌های دامداران را نیز، شامل می‌شود. به عبارت دیگر، بیان می‌کند که چگونه گروه‌های عشایری یا اجتماع آنان یا سازمان دولتی وظایفشان را انجام می‌دهند بنابراین، تفکیک وظایف قاطع و مرزبندی بین وظایف فردی، گروهی و دولتی مشکل است. بنا به وضعیت و شرایط، ممکن است، در جایی وظیفه را دولت عهده‌دار باشد و

مدیریت رایج و متداول مراعات را، برنامه‌ریزی کوتاه مدت و تخصیص منابع در برمی‌گیرد فرآیند حقیقی ممکن است، شامل تنظیم قوانین مقررات و دستورات برای برانگیختن انگیزه‌های مادی و غیرمادی افراد باشد تا آنها را در مسیرهای بهینه مورد نظر هدایت نماید. این امر، مستلزم برنامه‌ریزی وسیعی است؛ به گونه‌ای که هماهنگی بین نیروی کار، اعتبارات، دام و سایر منابع را از نظر زمانی و مکانی اطمینان بخش نماید. اصولاً مدیریت، برای هزینه کردن اعتبارات، وامها و استفاده از امتیازات و تسهیلات اعطایی خارج از جامعه دامداری و عشایری، چه از طریق متصدیان یا وضع و وصول مالیات، نیازمند قوانین است تجدیدنظر و ارزیابی عملکرد نیز، بخشی از وظیفه مدیریت است که ممکن است، همانند کنترل و شمارش تعداد و نوع دام در پایان روز، یک امر ساده‌ای باشد یا همانند بررسی رسمی و سنجش آماری تأثیرات اجرایی یک پروژه در یک منطقه، پیچیده باشد.

مدیر، یعنی: کسی که وظایف اداره کردن گروهی را به عهده دارد و ممکن است، به صورت یک فرد یا

بهبود توسعه مدیریت مراعات، شامل طراحی و مدیریت رایج و متداول آن است. طراحی توسعه مرستعداری، شامل: تصمیم‌گیریها درباره اهداف مختلف مورد تاکید و توجه به آنها، تعریف هدف و محدوده آن و نیز، گزینش استراتژی‌های (راهبردهای) روشن، مؤلفه‌ها و اشکال سازماندهی و مدیریت است. فرآیند طراحی، نیازمند بررسی تفصیلی است به عنوان مثال در مرحله طراحی ممکن است انجام مطالعات تفصیلی در زمینه‌های زیر ضروری باشد:

بررسیهای هیدرولوژیکی، مطالعات اجتماعی (مسایل درون گروهی دامداران با یکدیگر)، مطالعه مسائل مابین دامداران، دولت یا گروه‌های غیر دامدار و همچنین، مسابحات بین سازمانهای دولتی و نیمه‌دولتی گوناگون و حتی مدنظر داشتن مذاکرات بین حکومتها و مؤسسات پولی خارجی.

در واقع، فرآیند طراحی، همانند موافقت نامه بین یک دولت و یک آژانس خارجی، برای اجرای پروژه‌ای خاص، مواجه با محدودیتهایی است. می‌توان گفت: طراحی و بازنگری در آن یا طراحی مجدد (Design and redesign) ، یک فعالیت مستمر است.

درجایی دیگر، افراد و اشخاص غیردولتی، همان کار را انجام دهند.

اجتماعات محلی (grass roots)، به هیچ وجه نمی‌توانند به صورت کلی و کاملاً متفک از گروه‌های بالاتر و سطوح مافوق (Upper levels) باشند. با توجه به این که، رفتار و عملکرد گروه‌ها و اجتماعات محلی، در اقدامات سطوح مافوق تأثیر می‌گذارند و حتی می‌تواند، وظایف آنان را بی‌اثر سازد، تغییر رفتار این اجتماعات، یکی از وظایف گروه‌های مافوق است به‌طور مثال: اگر چراگاهی یا آب مخصوص شرب حیوانات دلیل قرق و ممنوع شود، چون بهره‌برداری از مراتع یا تأمین آب شرب دام، بخشی از چرخه دامداری است، دامدار یا چوپان تلاش خواهند نمود که مانع را مرتفع و مشکل پیش آمده را به گونه‌ای حل و نیاز دامها و حیوانات را تأمین نمایند. در واقع، اقدام به انسداد آبشخور برای هدف مورد نظر، بی‌اثر می‌ماند. برخی برنامه‌های توسعه مراتع و مرتعداری، کاملاً

ساده و تنها شامل یک جزء هستند و نتایج به ظاهر مفیدی دارند، اما به طور اساسی، تغییری در روابط افراد یا ساختار زندگی عشایر نمی‌دهند. برخی برنامه‌ها، مهم و با اجزاء بسیاریند، مانند: کانونهای جدید آب، کنترل تعداد دامها، چرخه مرتعداری (rotation of pastures) و ... که نه تنها، تغییراتی را در شیوه تولید دامداران بوجود می‌آورند، بلکه در چگونگی توزیع منافع و نیز، در روابط اجتماعی بین گروه‌های مختلف، افراد، جنسها و نژادها، مشاغل و گروه‌های اقتصادی مؤثرند. برای توفیق این گونه برنامه‌های مهم (متناسب با اهداف آن)، دامنه وسیعی از فعالیتهای مدیریتی، باید به کار گرفته شود. از این میان، تعویض یا اختصاص حقوقی مسلم، و به کارگیری صحیح منابع و خدمات، جمع‌آوری و توزیع اطلاعات، کسب و تهیه تدارکات جانبی مورد نیاز دامداران از خارج از جامعه عشایری، استخدام و آموزش کارکنان، مدیریت صحیح روابط سیاسی و غیره، بین دامداران و دیگر واحدهای اقتصادی و ... را می‌توان نام برد. به برخی از این مسائل، به عنوان اجزای خاص توسعه مراتع، باید به گونه‌ای ویژه توجه نمود. برخی مسائل هم معمولی هستند و تعدادی نیز چندان مهم نیستند، ولی کارکردشان در رسیدن به اهداف توسعه و توفیق آن، بی‌تأثیر نیست.

## ● ویژگیهای مدیریت توسعه مرتعداری

نوع مدیریت در صنعت، در ارتش، در اداره وزارتخانه‌ای در مرکز، در یک مزرعه کشاورزی، خدمات ترویجی یک تک محصولی و در توسعه مراتع با هم متفاوت هستند و هرکدام دارای ویژگیها و مسائلی مرتبط با خود می‌باشند. امروزه، مدیریت توسعه کشاورزی و روستایی، مورد علاقه و توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. مدیریت توسعه مراتع و مرتعداری، با مدیریت کشاورزی و توسعه روستایی، اشتراکاتی دارند که متفاوت است، مدیریت توسعه مراتع و مرتعداری، از مدیریت در صنعت، ارتش و مدیریت سوروکراتیک است و جنبه‌های خاصی دارد که برای مدیریت مطلوب، مسائل ویژه‌ای را مطرح می‌نماید. این مسائل غالباً در مناطق عشایری و دامداری آشکار هستند، ولی در سایر مناطق این‌گونه نیستند؛ بلکه، متنوع به ابعادی بزرگتر و کوچکتر و نیز، آشکار و پنهان هستند. شدت و

ضعف شیوه‌های مدیریتی نیز، در مناطق مختلف مرتعی و در توسعه برنامه‌های مرتعداری، متفاوت است.

معمولاً تراکم جمعیتی در اغلب عرصه‌های مرتعی کم است به همین جهت، تراکم واحدهای تولیدی دامداری که اطلاعات و کالاهای قابل عرضه به بازار را باید جمع‌آوری و آنها را به همراه خدمات توزیع نمایند، محدود است. پراکندگی جمعیت، کوچندگی دامداران و عدم امکان مشخص کردن جایجایی آنها نیز، مزید بر علت است. در بسیاری از مناطق عشایری با ساختارهای اقتصادی - اجتماعی سنتی، تنها واحد اجتماعی که ارتباط ایجاد می‌کنند و برای مدت طولانی، همانند همسایه کوچ و اطراق می‌کنند خانوار یا گروهی از فامیل، مرکب از چند خانوار هستند، که غالباً جمعیتی کمتر از ۲۰۰ نفر دارند. این مناطق، به لحاظ شرایط محیطی و تولید طبیعی نازل، توجیه عدم سرمایه‌گذاری در زمینه حمل و نقل و ارتباطات را به همراه دارد. تنوع فاحش آب و هوایی



سالیانه و مضافاً تنوع در تولید و تعداد دامها، سبب نوسانات چشمگیری در عرضه و تقاضای کالاها و خدمات می‌شود. این عوامل، موجب بروز مسایل مدیریتی واقعی و ذاتی می‌گردند. تعداد کارکنان و ساختارها، ممکن است، متناسب با نیازها نباشد و به لحاظ وجود این مسائل بیشتر یا کمتر از حد واقعی باشند. تراکم ناچیز جمعیتی و شبکه ارتباطات ضعیف، به مفهوم آن است که هزینه حمل و نقل چه از نظر مالی و چه از نظر زمان پرهزینه است. به علاوه، غیرقابل پیش‌بینی بودن جایجاییها و تغییر مکانها، موجب بی‌نتیجه ماندن اغلب مأموریت‌ها و سرکشیها می‌شود. با توجه به پراکندگی و جایجایی مکرر جمعیت، برنامه‌ریزی برای خدمات‌رسانی به دامداران، ممکن است بر مبنای محدوده جغرافیایی و براساس واحدهای اجتماعی صورت گیرد. این اقدام، نسبتهای متفاوتی را بیان می‌کند.

برای مثال: تعداد کارکنان دامپزشکی و امور دام در مناطق مختلف و در بین گروههای عشایری (در صورت استقرار کارکنان در مکان ثابت) نابرابر می‌شود. به هر حال جایجایی بی‌وسته، پراکندگی و فقدان شبکه‌های ارتباطی در مناطق دامداری، دو مشکل اساسی برای مدیریت ایجاد می‌کند:

۱- مشکل اداره تسهیلات عمومی و نظارت بر نحوه استفاده از مراتع و آب‌سخورها. اگر ساختار مدیریت مشارکتی شکل بگیرد، در این صورت، لازم است، نماینده سازمان زود به زود تغییر کند یا این‌که به دلیل وجود مسایل متنوعی در اینجا و آنجا نتواند، اعمال وظیفه نماید و منابع را اداره نماید.

۲- مشکل نظارت مستمر و از نزدیک کارکنان تازه به کار گرفته شده، برای ارائه خدمات عمومی. این مورد بسیار مشکل و پرهزینه است و دسترسی به راحتی میسر نیست. معمولاً مأموریت برای نظارت و بازرسی کم‌نتیجه و پرهزینه است.

هر چند جماعات عشایری در بسیاری از کشورها در اقلیتند، اما اگر به صورت متعارف تحت فشار قرار نگیرند، مشکلی با جوامع یکجانشین ندارند، لیکن از نظر دریافت خدمات، محدودیتهای قابل ملاحظه‌ای در مقایسه با اسکان یافته‌ها (شهرها و روستا) دارند. سیاستهای کلی در دنیا برای حقوق

اختصاصی و تعلیم و تربیت یا بهداشت، در مرحله اول، برای یکجانشینان در مراکز شهری یا جمعیت تولیدکننده غلات طراحی می‌شود. غالباً بین دامداران عشایری و دواير دولتی، یعنی: آنهایی که درباره امور عشایر تصمیم‌گیری می‌نمایند، موانع جدی و اساسی فرهنگی وجود دارد، در واقع، همدیگر را درک نمی‌کنند. این موانع، در حال افزایش هستند. زیرا این ادارات، به ندرت در میان جوامع عشایری و متناسب با نیاز آنان شکل می‌گیرند. تمییز آشکار در استخدام و به کارگیری دامداران، توسعه محدود آموزش و پرورش در مناطق عشایری و در نتیجه، نداشتن شرایط برای استخدام یا سیاست ملی مغایر درباره خدمات امور دولتی ذی‌ربط در محدوده وظایف تعریف شده آنان و ناهمگونی با نیازهای دامداران، عملاً به نارساییها بیشتر دامن می‌زند و شکاف و نابرابریها را بیشتر می‌کند. در نتیجه، عدم شناخت یا عدم درک صحیح از نیازهای دامداران و اظهار نظر فنی نامناسب، نسبت به اولویت مناطق عشایری، موجب گرفتاری بیشتر و مخدوش شدن سیاستهای ملی می‌شود. این روشها در مناطق شهری و یکجانشین نیز، ممکن است، وجود داشته باشد؛ اما تأثیرات منفی آن در مناطق عشایری بیشتر است.

مناطق وسیعی نیز وجود دارند، که بهترین استفاده در شرایط فعلی، ضرورت وجود زندگی کوچگری و انتقال دامها به این مناطق است. این مناطق به لحاظ قابلیت چرایي که دارند، ممکن است برای بهره‌برداری همزمان، مورد توجه گروههای مختلف دامداران قرار گیرند. در واقع، در تدارک خدمات ویژه، صرفه‌جویی ناشی از افزایش حجم تولید در اقتصاد مقیاس (economies of scale) وجود دارد. برای مثال، اگر یک چاه آب یا یک بنداب، برای تأمین نیازهای هزار راس گوساله کافی باشد، به مراتب کم هزینه‌تر از آن است که این امکانات، در مقایسه، به پرورش بانصد راس گوساله اختصاص یابد. اگر رشد جمعیت در مناطق عشایری بی‌رویه نباشد مثبت است. به علاوه، همزمان، مراتع و چراگاههای در اختیار آنها، به دلایل متعددی (تجاوز عوامل خارجی و...) از نظر کمی کاهش پیدا می‌کنند. امکانات فنی برای بهبود بازدهی واحد سطح (بازدهی در هکتار)

مراتع در مقایسه با ظرفیت و استعداد مناطقی که کشت و کار می‌شوند، به نظر خیلی محدودتر می‌آید. همه این نکات، به این مهم دلالت دارند که همجواری گروههای دامدار به مرور زمان، حتی برای خویشاوندان نزدیک، به افزایش رقابت با یکدیگر تبدیل می‌شود، یعنی تقابل و رقابت در بهره‌برداری از مراتع و چراگاهها به وجود آید. در بهره‌برداری از اراضی دیم در سال زراعی نیز، ممکن است در نقاط مشخصی در چرخه زندگی فرد (life cycle) چنین پیشامدی رخ دهد.

مسأله رقابت در زندگی عشایری نه تنها مستمر و غیرقابل پیش‌بینی است، بلکه همزمان، استفاده از تسهیلات عمومی نیز نیازمند همکاری وسیع و مدیریت فعال و گسترده بین گروههای مختلف است. از برخی جهات، این موضوع مشابه زراعتی است که زارعین از یک منبع آب استفاده می‌نمایند، هر چند در مقایسه این دو گروه و استفاده همزمان از فنون پیشرفته، محدودیتهای بیشتری برای دامداران وجود دارد. در نتیجه، اینها باعث پیدایش مسایل جدی برای مشارکت "خود مدیریتی" (self management) می‌شوند. در این امر، حتی برای دستگاههای دولتی و توفیق آنان، اعمال شیوه‌ای از مدیریت و نفوذ در جمعیت در مناطق دامداری مشکلتر از مناطق زراعتی است. این وضعیت، هم به لحاظ شرایط فیزیکی محیط است هم به لحاظ اطلاعات ناقص حکومت‌ها از جوامع عشایری و شیوه‌های کنترل آنها. سؤال مهم، برای مدیریت مشارکتی این است که: درجه کفایت همکاری احتمالی برای برقراری این‌گونه مدیریت در چه سطحی از جامعه، برای چه وظایفی و در چه شرایطی باید باشد؟

### ● گزینه‌های مدیریت و سازماندهی

راهها و شیوه‌های متفاوتی برای سازماندهی و مدیریت توسعه مراتع و مرتعداری وجود دارد، که ملاحظه برخی از خصوصیات ویژه بر، وضعیت دامداران و چگونگی تأثیر آنها بر نوع مدیریت و سازمان مورد نظر، مفید خواهد بود.

بنابر ملاحظات بی‌شماری، اداره و سازماندهی موضوعی در شرایط متفاوت یکسان نیست و متنوع است که در طبقه‌بندی آن، دو شیوه کلی مورد نظر

است:

۱- در مقایسه با گزینشهای واقعی، شکل‌های گوناگونی مکرراً بیش خواهد آمد. مانند، گزینش بین تمرکزگرایی کم یا تمرکزگرایی زیاد که به دفعات مورد بحث قرار می‌گیرد، تا به نتیجه برسد.

۲- انتخاب یک گزینه نسبت به گزینه دیگر، نتایج مؤثر و تعیین‌کننده‌ای را به همراه دارد، زیرا در حالی که دیگر عوامل بدون تغییر می‌مانند، گزینه منتخب در نتایج و تأثیر بر اهداف به طور مشخص مؤثر خواهد بود.

در یک وظیفه روشن، مشخص است که چه کسی چه کاری باید انجام دهد، ماهیت سازماندهی برای انجام وظایف تعریف شده است. آیا سازمان دولتی خواهد بود (مانند بخش دولتی) یا به صورت یک انجمن (مانند همکاری قبیله یا سوریسی از رهبران قبیله) یک شرکت تجاری و بازرگانی یا یک فرد دامتار یا حوین می‌باشد. برای سال، فعالیتهای آموزشی می‌تواند، بوسیله دامتار مرکزی، بخش خصوصی، دستیاران امور دام انجمن یا توسط خود افراد دامتار صورت گیرد.

مبنایی که سازمانها شکل می‌گیرند، موضوعی جداگانه است. یک گزینه این است که گروههای عشایری (باخدمات سیار دولتی)، براساس مرز جغرافیایی مشخص شوند، برای مثال: همانند اعضای یک سازمان یا قبیله‌ای یا خط سیر تعریف شده یا در حریم کانون آب مشخصی، ولی تردد سایر کوچندگان و قطع مرزها مشکلات ملموسی را پیش می‌آورد. گزینه دیگر بر مبنای یک گروه اجتماعی است؛ مثلاً، بر مبنای خویشاوندی که همه اعضای آن را در برگیرد یا بر مبنای یک طبقه اجتماعی مانند: افراد فقیر یا افراد بدون دام باشد. گزینه بعدی، بر مبنای قرار داد و توافق (Contract basis) است که با رضایت به یک شرکت یا تعاونی ملحق می‌شوند. سازمانهای اجتماعی دو گونه‌اند، انحصاری یا غیرانحصاری (inclusive or exclusive). در وضعیت انحصاری (exclusive) عضویت، نظام یافته است، ولی در غیر انحصاری (inclusive)، ورود برای همه آزاد است.



گزینه دیگر، بستگی دارد به این که سازمانها تخصصی باشند یا چند منظوره. به عنوان مثال، توسعه مناطق عشایری (دامداری) یا تعاونی دامداری و کشاورزی، چند منظوره هستند. سازمانهای مورد نظر، ممکن است براساس وظایف، تولید و ... تخصصی باشند (مانند متخصص در بهداشت دام یا مدیریت مراتع یا متخصص در تولید گوشت یا شیر) نه تنها، تخصص‌گرایی در امور دولتی، بلکه در سازمانهای دامداری و عشایری نیز، اعمال می‌شوند. به مجازات این گزینه (بسته به اندازه و پیچیدگی سازمان و روش کار)، گزینه‌هایی وجود دارند که سازماندهیهای جدید باید به گونه‌ای باشند که با وظایف و شرایط جدید متناسب و سازگار باشند یا این که سازمانهای موجود و سنتی بتوانند، ایفای نقش نمایند.

گزینه‌های متعدد دیگری به زمینه‌ها و چگونگی مدیریت بستگی دارد. آیا تصمیم‌گیری و اقدامات اجرایی، باید در سطح خاصی از سلسله مراتب سازمانی در جایی که صرفه‌جویی ناشی از افزایش حجم تولید یا سطوح عالی تخصص و مهارت وجود

دارد، متمرکز باشد یا به گونه‌ای که سرعت و جریان تصمیم‌گیری و مهارتهای محلی و بومی منعطف و فعالی باشند، غیرمتمرکز در سطوح پایین (lower levels) شود؟ تمرکزگرایی (centralization) و تمرکززدایی (decentralization) (بین سطوح بالا و پایین یک سازمان بزرگی که همگی در یک واحد ساختمانی حضور دارند) و هم برای یک فضای فیزیکی (physical Space) (مانند: امکان تجمع در قالب گروهی مشخص یا پراکنده شدن کارکنان یک گروه ارشد برای انجام کارشان در مراتع) به کار برده شوند بسته به آن است که: آیا کارکنان و خدمات باید در یک مکان، ثابت بمانند یا متحرک و فعال باشند؟ به موازات بحث درباره‌ی درجه تمرکزگرایی، مسایلی نیز، مورد سبک مدیریت (style of management) و روابط بین افراد و مدیر وجود دارد. سبک مدیریت، ممکن است اجباری (mandatory) باشد که در آن بخش دولتی (مرتبط با مراتع) مقرراتی وضع و ابلاغ می‌کند که عدم رعایت آن، موجب توبیخ دامداران می‌شود یا (آزادانه) (liberal) باشد، یعنی: صورت رسمی و مجاز، اما به گونه‌ای ماهرانه تنظیم

می‌تواند که انگیزه‌ها و رفتار افراد را به سمتی سوق می‌دهد که در جهت خواسته‌های مدیر باشد. اینگونه انگیزه‌ها، ممکن است به صورت‌های مالی، با اعطاء تسهیلاتی برای تسدید سرمایه‌گذاری، یا تشویق قسمتهایی که عهده‌دار فروش هستند یا با دادن امتیازها و مناصب باشد. سبک مدیریت، ممکن است به صورت توافقی یا قراردادی (contractual) باشد، مانند: خدماتی که یک دامزشک بخش خصوصی، در قبال اخذ وجه از دامداران ارائه می‌دهد، یا تصمیمات گروهی مورد قبول هر فرد از دامدار این که همگی از چراگاهی مشترکاً استفاده می‌کنند.

سبک دیگری از مدیریت، شیوه‌ای است بین مدیریت آمرانه (authoritarian) و مدیریت مشارکتی (participatory)، به ویژه در مورد تصمیم‌گیری در سبک مدیریت مشارکتی، بر خلاف سبک آمرانه، سطوح پایین سلسله مراتب، یا مشتریان و افراد قبیل (دامداران) یا مستخدمین دولت، ممکن است مورد مشورت و مذاکره قرار گیرند. در اینجا، چگونگی مقایسه بین سبک‌های مدیریتی تمرکزگرا، اجباری و آمرانه ضرورتی ندارد. گر چه، در عمل بین آنها هماهنگی وجود دارد. به طور مسلم، تصمیم‌نهایی در سطوح بالا انجام می‌گیرد، با این حال، ممکن است سطوح پایین سلسله مراتب نیز، مورد مشاوره قرار گیرند (مدیریت مشارکتی) و برای نتایج منظور در قرار دادهای طرفینی یا در سلسله بررسیهای مجاز که عشایر برای مشارکت یا عدم مشارکت در آن آزادند، نیز از آنها نظرخواهی شود.

یک گزینه دیگر مدیریت، شدت و ضعف مدیریت است. شکل ساده آن نسبت‌های کارکنان (نسبت کارکنان به سطح اراضی یا تولید یا دام با دامداران) را در برمی‌گیرد و در شکل مشکلتر آن یا با قدری تأمل بیشتر، زمان صرف شده برای اقدامات مدیریتی را نسبت به وظایف فنی مورد بررسی قرار می‌دهد. وظایف مدیریتی، شامل: برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و گزارش‌نویسی، موضوعات پرسنلی، نظارت و تربیت کادر جدید و ارتباط با دامداران و عشایر است. در اینجا، توان و شدت مدیریت با نسبت زمان صرف شده در امور جامعه، در مقایسه با خدمات در زمینه امور دام،

قابل بررسی و اندازه‌گیری است. به علاوه، شدت مدیریت را با مقایسه برنامه‌های مکتوب و بدون، میزان اقدامات اجرایی و روشهای رسمی برای هدایت و ارزیابی پیشرفت کار، می‌توان تبیین کرد و نشان داد.

### ● معیارهای انتخاب شیوه مدیریت

چگونه می‌توان به این مهم پی برد که چه شیوه‌ای از مدیریت و سازماندهی در یک شرایط خاص مناسب است؟ انتخاب شیوه‌ای که جوابگوی وظایف مدیریت و

**بهبود مدیریت و سازماندهی در طرحهای توسعه مرتعداری یا دامداری متضمن نکته‌ای مهم است و آن امکان تشخیص و انتخاب روشهای متناسب سازماندهی و اداره کردن از بین شیوه‌های متنوع است. در واقع تفویض اختیار، باید به نحوی باشد که با توجه به شرایط و موقعیتهای متفاوتی که پیش می‌آید، بتوان انعطاف نشان داد و سازگاری ایجاد نمود تا کودی پیش نیاید.**

هنوز در برخی چراگاهها، درباره مدیریت مراتع، بهداشت مناسب دام (دامپزشکی) و اصلاح نژاد دام تحقیقات علمی کافی صورت نگرفته است و راه‌های علمی درباره مسائل فنی مرتعداری و دامداری در تمام دنیا در دسترس نیست. هرچند قرن‌هاست جوامع عشایری با موفقیت از همین مراتع استفاده می‌کنند. آنها غالباً، برای حل مسایل و موضوعات گریبانگیر دست به راه‌های ابداعی می‌زنند و از فناوری استفاده می‌کنند که در بسیاری مواقع، برای کارشناسان و نیروهای متخصص ناباورانه است.

در راستای آن باشد و به نتایجی منجر شود که چندان پرهزینه نباشد، یک پاسخ طبیعی است. اما اینها مفاهیم مبهمی هستند. بخشهای تجاری و بازرگانی در برخی کشورها، بازدهی بیشتری در مقایسه با دامداری سنتی دارند؛ هر چند، تأثیرات منفی این بخشها بر مسایل فقر روستایی، هنجارها و تمامیت فرهنگ سنتی نیز مشخص است. تمرکززدایی و دادن اختیار به افراد، برای تصمیم‌گیری جهت اجرای دامپاشان در چراگاهی در یک زمان مشخص، ممکن است حداکثر بهره‌برداری از مراتع و در نتیجه، بازدهی بالای محصول را نیز، به دنبال داشته باشد، اما اینگونه تمرکززدایی با توجه به اصل انصاف و رعایت حق صاحبان سهام و حقوق دیگران، ملاحظات حفاظت زیست‌محیطی و پایداری بازده، جای بحث دارد و نامطلوب است و تقلیل و تضعیف ارزش مدیریت (cost of management)، که برابر یا گاهی شدت مدیریت است، متناسب با مفهوم آن نیست. وقتی مدیریتی اعمال نشود یا هیچ اقدامی صورت نگیرد، فاقد ارزش است.

### ● تأثیر بر اهداف

مناسبتین شیوه سازماندهی آن است که: دستیابی به تمامی اهداف توسعه‌ای را که برای یک فرصت ویژه در برابر هزینه‌های مربوط بی‌گیری و تعقیب می‌شود تسهیل نماید. این را می‌توان، معیاری دانست که تأثیر بر اهداف را تسدید می‌نماید. در بررسی تأثیر نسبی بر اهداف، مسایل روش‌شناسی (methodological problems) مشمول در اشکال گوناگون تحلیل هر نوع هزینه - درآمد اجتماعی (Social benefit - cost analysis) مشخص و روشن هستند. تقریباً این شیوه‌های تصمیم‌گیری رسمی، همانند کمک به ایده‌های تصمیم‌گیری (نسبت به ابزار واقعی در رخدادهای ویژه) مفیدتر هستند. آنچه مهم است، این است که شیوه‌ای از مدیریت و سازماندهی مؤثر در یک کنسوری، ممکن است در مکان دیگر، مفید و کارا نباشد. لازم است، شواهدی که در شرایط گوناگون نتایج سازماندهی و مدیریت را تحت تأثیر قرار می‌دهند، روشن شوند.

به عنوان یک مدلی مفهومی، می‌توان لیستی از شیوه‌های گوناگون سازماندهی و مدیریت را، براساس

امتیازبندی تهیه نمود و اهداف مورد نظر را در رأس هر ستون ثبت کرد (جدول ۱):

A<sub>۱</sub>: سازماندهی دامداران براساس روابط خویشاوندی و خدمات دولتی، براساس موقعیت جغرافیایی و جهانی  
 A<sub>۲</sub>: سازماندهی دامداران براساس روابط خویشاوندی، اما خدمات دولتی، براساس روابط خویشاوندی و نیز قراردادطرفینی و غیره.

B<sub>۱</sub>: اداره تعاونها توسط خود عشایر و دامداران

B<sub>۲</sub>: بخشهای تجاری که توسط غیرعشایر اداره می‌شود

ستون اول میزان بازدهی و ستون دوم ثبات بازدهی و ... را نشان می‌دهد. در این الگو با توجه به مجموع امتیازهای بدست آمده، شکل مدیریت، انتخاب خواهد شد.

هر چند، به عنوان الگوی کاربردی قدری نخته است و لازم است، برای هر بنه‌های مختلف، سنوهای دیگری نیز اضافه شود. ولی انتخاب مدل، بستگی به مجموع امتیازات آن دارد. مثلاً یک مدل دوپسعی حداقل به دو بعد دیگر نیاز دارد تا ویژگیهای اوضاع مختلف دامداران و مؤلفه‌های گوناگون برنامه‌های توسعه با ترکیبی از آنها را نشان دهد. گر چه، به عنوان یک مدل مفهومی، با توجه به متغیرهای متفاوت از بی‌فایده‌گی و آثار منفی اشکال مختلف سازماندهی مورد بررسی (ویژگی موقعیتهای دامداران به عنوان بعد سوم) متأثر است. به هر حال، یک ایده کلی را مطرح می‌سازد که برای سازماندهی در یک اقدام رسمی و عقلایی، چگونه می‌توان از پس کارها برآمد، هر چند، تجربه و اطلاعات کافی، که ما را قادر سازد تأثیر شیوه‌های مختلف سازماندهی و مدیریت را از



دیگر تفاوت‌های بین برنامه‌های توسعه دامداری برای کسب است. لازم است، در اختیار نذاریم. معیار اصلی در انتخاب شیوه کار، باید بیانگر تأثیر هر شیوه‌های مسئول باشد.

### ● معیارهای جزئی

براساس نگرشهای مسروط و موقتی، درباره تناسب و ساینستی شیوه‌های مختلف مدیریت و سازماندهی، جایی که در ظاهر اهداف تحت تأثیر نیست، می‌توان به معیارهای جزئی بی‌برد، برخی بیانگر کیفیتهایی هستند که مربوط به فن مدیریت و

سازماندهی طرح مورد نظر است و در فندان آن، در نگاه اول، برداشت این است که احتمالاً روس خاصی مؤثر نیست. برای عشایر کیفیتهای، شامل: انعطاف‌پذیری (Flexibility) فناوری از

در کشورهای توسعه یافته، با توجه به قیمت‌های مورد نظر برای محصولات دامی و نیز، هزینه‌های کارگری و ماشینی، انتقال تکنولوژی از آمریکا و استرالیا توجیه‌پذیر نیست و آن را مقرون به صرفه نمی‌دانند و هزینه‌های دیگر، این احساس را در دامداران زنده می‌کند که از مدیریت منابع خود کنار گذاشته می‌شوند و این وضعیت، بهره‌برداری از منابع را بدون توجه به آینده تشدید می‌کند که از جنبه‌های منفی آن است.

جدول ۱ - مدلی برای ارزیابی اشکال سازماندهی و مدیریت

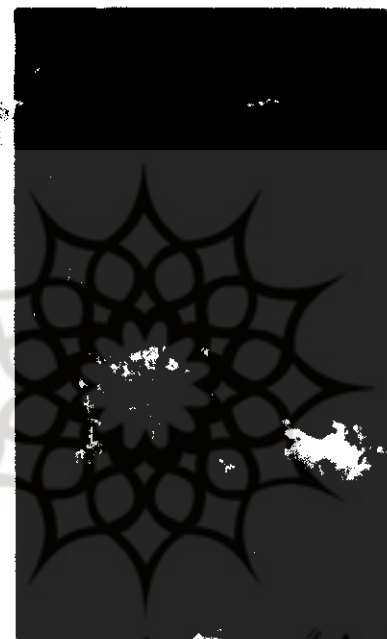
شکل مدیریت و سازماندهی	اهداف				
	میزان بازدهی (۱)	پایداری بازدهی (۲)	تعمیم (کمال) فرهنگ دامداران (۳)	حفاظت محیط (۴)	غیره (۵)
A <sub>۱</sub>	۵	۵	۸	-۲	۳
A <sub>۲</sub>	۶	-۲	۸	-۱	-۱
B <sub>۱</sub>	۱۰	۶	-۹	۰	-۳
B <sub>۲</sub>	۱۰	۶	-۹	۱	-۲
غیره			غیره		

از دست‌اندازی (viability) مقبولیت (acceptability) برای دامداران، انگیزه‌های متجانس (congruence) و incentives؛ m از دانی در دسترس است. انعطاف‌پذیری در مکان، زمان و هدف ضروری است. نگرشها و نظام‌های مبتنی بر فرضیات مناسب ریاضی دربارهٔ مرعات، دواپس، خطوط مستقیم و میانگینها با واقعیات دگرگون‌ساز و متغیر مناطق دامداران، همخوانی و سازگاری ندارد چراگاههای هندسی به شکل مربع، چندضلعی یا دایره‌ای شکل به‌دلیلی که هزینه حصارکشی و مقابله با آتش‌سوزی را کاهش می‌دهند (رشته‌های همگن (که مربوط به مدیریت مراتع و فنون به کار گرفته شده است) و مکانهای تأمین آب را فواصل ۳۰ کیلومتری، اینها همه الگوهای برنامه و سیستمهای مدیریت هستند، که در عمل کارساز نیستند. هر چند ابزار مناسبی برای بیان افکار و ایده‌های فردی می‌باشند، اما در برنامه‌ریزی برای جرابی‌فروشند. نظام مدیریت و سازماندهی، به طرح‌های باید که بتوانند، با وضعیت‌های متغیر محیطی و مکانی سازگار شود.

انعطاف‌پذیری از نظر زمان نیز، لازم است که با تغییرات گسترده جوی مناطق عشایری و سایر عوامل متأثر از زمان سازگار شود و بتواند تصمیمات و خطاهای گذشته و احیانا، عکس‌العمل سریع آنها را، پیش‌بینی نماید. در غیر این صورت، فشارهایی همانند تأمین آب و علوفه اضطراری در هنگام خشکسالی، بروز خواهند کرد. اگر برنامه توسعه در مرحله تصمیم‌گیری، نتواند با این شرایط سازگار باشد، به کار گذاشته خواهد شد و اعتبار خود را در شرایط بحرانی و فوریتی بیس‌آمده، تقریباً از دست خواهد داد. انعطاف‌پذیری در زمان باید در برابر فشارهای جمعیتی و سرعت تغییرات در ساختار اجتماعی به طور مثال تحصیلات نیز، نتواند پاسخگو باشد.

انعطاف‌پذیری در هدف یا نیازهای گروه‌های مختلف انسانی و انواع مختلف دام سروکار دارد. برای مثال، نیازهای استرین به عوفه، آب و مواد معدنی (مینرالها) در مقایسه با نیاز گاوها، کاملاً متفاوت است و نیز برای کوچ که محدودیتهای فراوان دارد، مناسبتر و محدودی بازرسی بر است. با این‌که خانوارها با تعداد

دام کم یا با داشتن بچه‌های مدرسه‌ای و چند نفر دانش‌آموز، نمی‌توانند، همانند دامداران بزرگ یا دامهای فراوان و چندین نفر جوان، رفتار نمایند. به عنوان یک اصل، می‌توان نتیجه گرفت: که نظامی که



صرفاً برای میانگین افراد تنظیم شود. برای اکثریت جمعیت دچار مشکل خواهد بود و نمی‌توانند جوابگو باشد.

فشارهای ری و فشارهای دوام، یعنی: قدرت طرح‌ریزی در بلندمدت به گونه‌ای که با ایجاد منابع و شبکه بر تواناییهای فنی، حمایت‌های سیاسی و مالی داخلی، بدون توسل به منابع خارج از جامعه دامداران، بتواند به فعالیت ادامه دهد. در اکثر کشورها، عشایر در اغلبیند و انتظار این که در دولت مرکزی از نظر سیاسی سستی‌تری جدی شوند و در زمینه سرمایه‌گذاری و توسعه دامداری در مناطق مذکور مورد حمایت واقع شوند، خوش‌بینانه است. هر چند توسعه جزئی، بزرگ، دامداران ضروری و مقبولیت نیز دارد. البته دوشها می‌توانند، سیاستها و اقدامات شدید و محدودکننده‌ی نسبت به دامداران روا دارند. در برخی مواقع اعمال اقدامات و فعالیتهایی (مانند: اصلاح و بهسازی اراضی و سلب مالکیت) نسبت به رهبری اجتماعی و سیاسی حاکمانی دامدار که موضع مخالفی دارند، ممکن است

لازم و کارگشایاست و مستفیدین آنها، در بلندمدت، اقدامات به عمل آمده را خواهند پذیرفت. مهم این است که: هر دولتی یا هر دیدگاه توسعه‌ای، برنامه مورد علاقه و پذیرش عشایر را مورد توجه قرار دهد، حتی اگر تلاش فراوانی از سوی دولت لازم باشد.

در بررسی کیفیت نجاش و هماهنگی آنکزه‌ها، اکثر آنها براساس دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های دولتی یا مراکز منطقه‌ای آنکزه‌های باقی‌مانده، به‌عنوان یکسایه‌های بین‌سایه و ساد انتخاب و سایر تقویدها و تغییرات نه تنها بسرفه، کم خواهد بود؛ بلکه، هر نوع مشکل و اثراتی در اسناد انجاشی، ممکن است، نتیجه عکس داشته باشد و موجب انحراف شود. سرنوشت برنامه‌های حیوانی کنترل شده در آفریقا (Controlled grazing Schemes in Africa) در اواخر دوران استعماری و عملیات سکون عشایر ایران (Sedentize nomads in Iran) در سالهای ۱۹۲۰-۱۹۲۰ (اسکان اجباری عشایر)، این مطلب را اثبات می‌کند. در برنامه‌های توسعه، قدرت تسلط رفتار بین عشایر و کارکنان برنامه‌ها لازم است تا آنکزه ایجاد نماید و به نتایج مطلوبی منجر شود. توسعه روستایی در چین کمونیست با توجه به نقش خودتنظیمی (Self-discipline) و میزان آگاهی روستاییان در این روند، تقریباً الگوی موفق است. امروزه، نظر بر این است که برنامه‌های توسعه با توجه به این عوامل و انگیزه‌های مادی، در ضمن مسیر و همان مناطقی که با کمبود مواجه است، موفقیت بیشتری دارند.

در بررسی توسعه مراتع، بازارهای موسمی و موقتی و تغییرات آن، نوبت‌کافی، رویس گیاهان و سایر عوامل، هر کدام به صورت انترگانی و بدون ارتباط با یکدیگر، حایز اهمیت نیستند و به عنوان راه‌حلهای عربان تلقی می‌شوند. ضروری است، تصمیماتی گرفته شود که ضمن جامع‌نگری، محدوده‌ای وسیع از اراضی و جمعیت انبوهی را در برگیرد. هنوز در برخی چراگاهها، دربارهٔ مدیریت مراتع، بهداشت مناسب دام (دام‌سزگی) و اصلاح‌نژاد دام، تحقیقات علمی کافی صورت نگرفته است و راه‌حلهای علمی دربارهٔ مسایل فنی مرعداری و دامداری در تمام دنیا در دسترس نیست. هر چند فرهنگ است، جوامع عشایری با موفقیت از همین مراتع استفاده می‌کنند. آنها غالباً، برای



مسائل و موضوعات گریبانگیر، دست به راه‌حل‌ها و ابتکاراتی می‌زنند و از فناوری استفاده می‌کنند، که در بسیاری مواقع، برای کارشناسان و نیروهای تخصصی ناباورانه است. برای این‌گونه مسائل ناهمگن و فاقد راه‌حل‌های فنی، مشخصاً شیوه‌های مدیریتی که به سازگاری و انعطاف، جریان اطلاعات را از پایین به بالا، یعنی از سوی دامداران به ادارات مسئول درآموردام و مراکز و در سایبان به وزارتخانه‌ها و به طور جانی بین دامداران و دولت‌ها تسهیل نماید، بسیار حائز اهمیت است.

اگر برخی معیارهای جزئی برای انتخاب شیوه مدیریت سازماندهی، ساختار و نحوه سبب آن، همانند مقبولیت و زیست‌پذیری باشند، برخی دیگر، مانند: مواقع و هزینه‌ها، جنبه‌های منفی آن هستند. در این روند، هزینه‌های مالی از شاخص مهم و تعیین‌کننده است. بسیاری برنامه‌های توسعه مراکز و دامداری که امروزه جریان دارد، توسط ساختار سازمانی رسمی یا امکانات نقلیه، رادیو و تلفن (مخابرات) و وسایل سنگین، مانند: بولدوزر و گریدر اعمال می‌شود. در کشورهای توسعه یافته، با توجه به قسمتهای مورد نظر، برای محصولات دامی و نیز هزینه‌های کارگری و ماشینی، انتقال تکنولوژی از آمریکا و استرالیا توجیه‌پذیر نیست و آن را مقرون به صرفه نمی‌دانند. هزینه‌های دیگر، این احساس را در دامداران زنده می‌کند که از مدیریت منابع خود، کنار گذاشته می‌شوند این وضعیت، بهره‌برداری از منابع را بدون توجه به آینده، تشدید می‌کند که از جنبه‌های منفی آن است. برخی شیوه‌های مدیریت و سازماندهی، که اخیراً در توسعه دامداری و مرتعداری به کار گرفته می‌شوند، باعث افزایش رشودگیری، صرف‌انرژی و سرمایه برای کنترل‌های اجتماعی و بوروکراسی می‌شود. چه بسا، در این روشها، بین ادارات و دامداران، مابین خود دامداران یا حتی بین ادارات، روابط برسنلی ناپه‌نچارو نامربوطی وجود دارد که به دلیل عدم شناخت از خصوصیات اجتماعی، عدم توجه به مسائل و حقوق عرفی یا عدم استفاده از کارگزاران کارگرفته، مجرب و آشنا می‌باشند. به طور مثال: اعزام فارغ‌التحصیلان جوان، برای هدایت و راهنمایی مردان با تجربه عشایری یا استخدام محافظین مراکز از یک قبیله و طایفه و اشتغال به کار در محدوده مراکز طایفه‌ای

حکونگی تولید، جایجایی، برآکنندگی و کوجندگی جمعیت انسانی درجه رفاهت بین گروههای مختلف، عدم شناخت، ناآگاهی دست‌اندرکاران و عدم تفاهه با درک متقابل بین عشایر (دامداران) و دولت‌مردان، از مهمترین ویژگیها هستند.

بهبود مدیریت و سازماندهی در طرجهای توسعه مرتعداری با دامداری مستقیم نکتته‌ای مهم است و آن، امکان تشخیص و انتخاب روشهای متناسب سازماندهی و اداره کردن از بین شیوه‌های متنوع است. در واقع، تعویض اختیار، باید به نحوی باشد که با توجه به شرایط و موقعیتهای متفاوتی که پیش می‌آید، بتوان انعطاف نشان داد و سازگاری ایجاد نمود تا رکودی پیش نیاید، برخورد با این‌گونه مسائل، نمی‌تواند تابع قاعده کلی برنامه‌ریزی برای یکجانشینان و اسکان یافته‌ها باشد به هر حال، انتخاب یک روش یا روشی دیگر، بر اهداف توسعه و دستیابی به آنان تأثیر می‌گذارد. گرچه، فنون آساری بیجیده، روش مناسب انتخاب یک راه حل است و مارا در درک ماهیت موضوعاتی که در انتخاب، بروز پیدا می‌کنند، باری می‌نماید. اما در عمل درباره برخی برسنه‌ها، تنها پاسخ‌های قالبی و از پیش آماده، برای بیس‌بینی آینده در دسترس خواهد بود. در برخی حالتها حتی این جوابهای تعیین شده قبلی نیز، درباره تأثیر بر اهداف در دسترس نیستند و در این صورت، معیارهای فرعی دیگری لزوماً مورد توجه قرار می‌گیرند.

دیگر، که دامداران را به سبب تخطی و تجاوز از مقررات مربوط به مراکز بازداشت و تنشهای اجتماعی بوجود می‌آورد، و... را می‌توان نام برد. اینها به گونه‌ای است که ضمن بیگانه بودن با حقوق و عرف محلی و اهانت‌آمیز بودن آن، در بلند مدت، موجب سکت اقدامات و برنامه‌ها و عرف دسترنی به اهداف می‌شود.

### ● خلاصه

در تعریف دامنه توسعه مدیریت مراکز، هدف نظارت بر عملکرد روزمره نیست، بلکه طراحی، بازیابی و تکامل آن را نیز در برمی‌گیرد. هر قدر برنامه توسعه بیجیده‌تر باشد، دامنه وسیعی از وظایف مدیریت برای دستیابی به اهداف لازم است. گرچه مرز مشخصی و تعریف شده‌ای بین مدیریت توسعه مراکز و مدیریت دام، نمی‌توان یافت.

بسیاری از موضوعات سازماندهی و مدیریت که در توسعه مراکز بوجود می‌آید، در توسعه بخش کشاورزی یا دیگر بخشهای اقتصادی نیز پیش می‌آید. با این حال در توسعه دامداری سنتی، خصوصیات ویژه‌ای در شرایط طبیعی، اجتماعی و سیاسی آن وجود دارد که مسائل خاص خود را داراست و به راه‌حل‌های ویژه و متناسبی نیازمند است. ولی در محیطها و جوامع دیگر این‌گونه نیست و درجات متفاوتی دارند. تراکم جمعیتی محدود کم، نوسان