



# نقش مشارکت مردمی در پیشبرد پروژه های توسعه

از کتاب: مردم اولویت نخستین ( Putting people First )

نویسنده: مایکل ام سرنیاء ( Michael M. Cernea )

مترجم: داریوش تمدنی

قسمت دوم

تجارب و ایده‌آلهای کشاورزان و تکنیکهایی که در مناطق کشاورزی کار می‌کنند، می‌توان پروژه‌هایی واقعه‌گرایانه و سودمند، برنامه‌ریزی و اجرا نمود.

## ● گزینه‌های فنی

یکی از دلایل عدم نیل به موفقیت در اکثریت پروژه‌ها، به حساب نیاوردن یا کم ارزش فرض کردن معلومات فنی مردم بومی و محلی بود. و این در حالی بود که کارشناسان علوم اجتماعی به سهولت می‌توانستند معلومات مذکور را از مردم کسب کنند. این موضوع در یکی از روستاهای نپال، جایی که قرار بود یک سد بازدارنده در آن ساخته شود، اثبات گردید.

هر چند که این پروژه در راستای منافع مردم محلی برنامه‌ریزی شده بود، ولی با این حال مردم در آن نقش ناچیزی داشتند. زمانی که مرحله اجرایی پروژه آغاز شد، مردم محلی از مجریان طرح تقاضا کردند تا فوندانسیون و پی‌ریزی سد فوق با استحکام

افزایش خواهد یافت ( عدد کوچکتر مربوط به مناطقی است که زراعت در آنها بصورت دیمی و رقم بزرگتر مربوط به مناطقی است که زراعت در آنها بصورت آبی صورت می‌گیرد).

انتظار می‌رفت در غنا ظرف مدت ۵ سال و صرفاً با توسعه سدهای کوچک، جهت آبیاری فرعی بازده محصولات استراتژیک ( نظیر گندم، جو و غیره) تا ۱۱۳ درصد افزایش یابد. همچنین پیش بینی می‌شد که وسعت مناطق زیرکشت محصولات کشاورزی، از ۲۵ هزار هکتار به ۱۲۳ هزار هکتار افزایش یابد، که این خود مستلزم افزایش ۴۰ درصد در هر سال بود.

پروژه باید از توسعه کامل در طی ۶ سال آینده انتظارات معقول‌تری داشت. به گونه‌ای که وقتی بازده محصولات کشت دیمی ( ذرت و لوبیا)، ۵۰ الی ۶۰ درصد افزایش یافت، انتظار می‌رفت که با روش کشت آبی این بازده تا ۱۰۰ درصد افزایش یابد. در نهایت نتیجه حاصله این بود که با ترکیب

## ● اهداف کشاورزی

طرحهای کشاورزی موجود در هر سه پروژه، از حد واقعه‌گرایی پایین تر بودند. لذا با انجام مشورتهایی با کشاورزان، امکان افزایش میزان دقت آنها وجود داشت. اطلاعات بدست آمده از پروژه نپال، نشانگر این بود که میزان ثمردهی چهار محصول استراتژیک این کشور نسبت به ۵ سال گذشته در دو منطقه محل اجرای پروژه سیر نزولی پیدا کرده است (به استثناء گوزم در منطقه نوواکوت). با این وجود برنامه ریزان براین باور بودند که محصولات مذکور طی چهار سال آینده، در صورت استفاده از کود و سموم ۵۰ الی ۱۰۰ درصد و در صورت عدم استفاده از آنها، ۱۹ الی ۳۸ درصد

بیشتری ساخته شود. اما از آنجائی که این موضوع در طراحی و تخمینات پروژه پیش بینی نشده بود، لذا با این تقاضا موافقت نشد. حتی شبکه سیمی سبیدی شکل (یکی از قسمتهای سد) که دست ساز است از کشور هند وارد گردیده بود، در حالی که مردم بومی به راحتی قادر بودند، آن را ساخته و یا آموزش ساخت آنرا ببینند. سرانجام سد مذکور پس از تحویل هنگام آخرین طوفان موسمی، از محل فونداسیون شکاف برداشته و منهدم شد، و این تاییدی بر ادراک درست روستاییان از آن بود.

معضلات جدی تر برنامه ریزی، در طرح آبیاری باتار (Battar) که بخش ارزشمندی از پروژه توسعه روستایی نیال بود - ظهور کرد. طرح مذکور با درگیر کردن پمپهای انتقال و شبکه لوله کشی آب، جهت تامین آب مورد نیاز ۱۲۰ واحد جداگانه ۲ هکتاری، از معجزات طراحی مهندسی به شمار می آمد. چنانچه کنترل جریان برق در اختیار کشاورزان قرار می گرفت، می توانستند بر جریان آبرسانی نظارت مستقیم داشته باشند. در طی بازدید مقامات رسمی در سال ۱۹۷۷، کشاورزان اظهار کردند که ترجیح می دادند در این طرح، از یک سیستم جریان جاذبه ای به همراه تکنولوژیهایی که از آنها آگاهی داشتند و خودشان نیز قادر به اداره آن بودند، استفاده می شد. همانگونه که قبلاً "کشاورزان هشدار داده بودند، هرگاه جریان برق از مسیر خود به سمت کاتماندو (پایتخت نیال) منحرف می گردید، در تامین آب مورد نیاز وقفه پیش می آمد. علاوه بر این آنها معتقد بودند که برعکس سیستم جریان جاذبه ای، سیستم شبکه لوله کشی آبرسانی به مزارع، مانع از گرم شدن آب سرد رودخانه در معرض آفتاب می شود، و لذا محصولات به دلیل اختلاف درجه حرارت آب به خوبی عمل نمی آید. در نتیجه از زمانی که کشاورزان در تصمیمات برنامه ریزی پروژه مشارکت نداشته اند عملیات کشاورزی آنها همیشه ضرر می دهد.

در غنا گروههایی برای انتقال راهنماییهای فنی به کشاورزان - به استثناء زنان، علیرغم این که زنان سهم عظیمی در کار کشاورزی داشتند - برنامه ریزی می کردند. مهمتر این که در بخش توسعه احشام و دام در پروژه پایدار حتی از عوامل اجتماعی نیز چشم

## ● روشهای فراوانی در زمینه مشارکت، عاملین مشارکت و میزان مشارکت وجود دارد. اما در صورت عدم تعیین استاندارد واقعی (استاندارد مطلق) برای تشخیص مشارکت، شاهد این خواهیم بود که پروژهها به سمت

پوشی شد. با توجه به اینکه جدال و کشمکش در کسب منافع بیشتر، بین صاحبان احشام و آنهایی که فاقد آن بودند، از قبل بر دامنه همکاریهای آنان تأثیر می گذاشت، ولی این موضوع مهم در برنامه ریزی پروژه در نظر گرفته نشده بود. بنابراین نتیجه این شد که حصارهای جنگلها شکسته، مراتع و چراگاهها نابود شد. و قوانین وضع شده قابل اجرا نبود. در اینجا بود که تأثیر منفی عوامل چشم پوشی شده در برنامه ریزی پروژه نمایان شد.

## ● اجرا

هر سه پروژه، در فرآیند اجرا با مشکلات و معضلات عدیده ای در زمینه عدم هماهنگی، عدم تناسب و تاخیر در شروع پروژه روبرو شدند. بعضی از این معضلات بدین علت بود که مردم از فرآیند برنامه ریزی پروژه دور نگهداشته شده بودند و مشارکتی در آن نداشتند.

در نیال اکثر هزینه های انجام شده به جای امور زیربنایی، صرف خرید وسایط نقلیه، تجهیزات، ساختمانها و غیره شد. در پایان سال چهارم (یعنی ۸۰ درصد مرحله زمانی آن)، سرمایه گذاریهای انجام شده معادل ۵۲ درصد مبلغ برنامه ریزی بود. از مهمترین دلایل وقوع معضل فوق، تمرکز بیش از حد در فرآیند اجرایی پروژه بود که اداره و هدایت آن اکثراً از کاتماندو (پایتخت نیال) کنترل می شد.

در ناحیه بالایی غنا، وضعیت پروژه بدتر از این بود، بدین ترتیب که فقدان شور و مشورت در فرآیند برنامه ریزی، موجب عدم تکمیل پروژه و نیز تاخیر بیش از حد در فرآیند اجرایی شد. دوایر توسعه روستایی و تعاونها، صرفاً به صورت حاشیه ای در فرآیند برنامه ریزی مشارکت داشتند. حتی فعالیتهای بنیادی آبیاری، مکانیزاسیون و تولید بذر به صورت

کامل اجرا نشدند. در نتیجه بعد از ۲ سال بانک توسعه کشاورزی دیگر وامی به خرده کشاورزان اختصاص نمی داد. در نهایت در سال ۱۹۷۹، با اندکی تلاش ۱۰۸ گروه تماس کشاورزان تشکیل گردید، تا تکنولوژی نوین را بر برنامه های آزمایشی اعمال و بتوانند، وامهای مورد نیاز را اخذ کنند. اما به دلیل کشمکتهای اداری بین مدیریت پروژه و شرکت خدمات کشاورزان (FASCOM)، در اینکه کدام یک مسؤول هزینه کرد وامهای اخذ شده باشند، عملاً شروع کار توأم با تاخیر بود. هنگامی که اختلافات فوق در حال حل شدن بود، بیشتر از نیمی از گروههای تماس، با دید منفی بر بوروکراسی اداری، منحل شدند. نتیجه این شد که هیچکدام از آنها (مدیریت پروژه و شرکت خدمات کشاورزان) مسوولیت جوابگویی به کشاورزان را نمی پذیرفت. گزارشات بعدی حاکی از این است که تلاش و مساعی جدید، در سال ۱۹۸۰ برای تشکیل و تثبیت کمیته های کشاورزان، به نحو بارزی توأم با موفقیت بیشتری بود.

پروژه پایدار یکسری بررسیهای دقیق در خصوص ۴۰ نقاط ضعف خود انجام داده است. نتیجه اینکه درصد ضعفها به دلیل فقدان سرمایه گذاری متناسب و تکمیلی، ۳۰ درصد بخاطر عدم همکاریهای فنی، ۱۵ درصد به سبب ضعف طرح فنی اولیه و ۱۵ درصد بدلیل کمبود حمایت بهره برداران (مردم) بوده است.

این یافته نشانگر این بود که مدیریت پروژه پایدار نیازمند تقویت موضوع تناسب و هماهنگی در پروژه خود به صورت تاکید بر برنامه ریزی پیشرفته در سطح منطقه ای و تلاشهای مداوم جهت روشن نمودن راهی که سازمانهای مشارکتی و مردم (بهره برداران) تأثیر متقابلی بر یکدیگر، در سطح اجتماع محلی روستایی بگذارند، می باشد.

نظریه معقول بعدی در ارزیابی پروژه پایدر ۲ به مرکز تحقیقات (CIDR) که مسوولیت نظارت بر نحوه اجرای پروژه را دارد - اختصاص داشته، بدین شرح می باشد: مرکز تحقیقات بر این نکته تاکید دارد که دلیل اصلی عملیات و حمایت ضعیف پروژه، عدم مشارکت خسرده کشاورزان، در فرآیند اولیه برنامه ریزی آن می باشد؛ نظریه مذکور منعکس کننده این حقیقت است که در بعضی بخشهای پروژه مشکلاتی مشاهده شده و برخی بخشهای آن نسبتاً موفق تر بوده است. به ویژه بخش راهسازی، به عنوان یک میدان هنر اجرایی در پروژه پایدر برجسته و متعالی گردید.

کمیته های راه روستایی بیش از سایر فعالیتهای پروژه پایدر، موجب مشارکت اجتماعی در احداث و نگهداری راهها شدند. در طی ۶ سال طول راههای احداثی در ناحیه های کوچک از ۲۵ هزار کیلومتر به ۱۰۰ هزار کیلومتر افزایش یافت. به علاوه، پس از بازدیدهای انجام شده از این ناحیه ها، گزارشهایی از حمایت خوب و نتیجه بخش از طریق مشارکت اجتماعی، توسط مرکز تحقیقات ارسال شد. در عوض، بخش سیستمهای تأمین آب به دلیل اتخاذ روشهای کارشناسانه، موفقیت چندانی نداشتند. هرچند برخی از سازمانهای اداری در مکزیک، چندان تمایلی به واگذاری اختیارات به سازمانهای محلی نداشتند، اما مدیریت پروژه پایدر، مرکز تحقیقات و سایر همکاران آنها در بانک جهانی، سعی در توسعه و برقراری رهسایفتهایی (Methodologies) جهت مشارکت داشته اند.

#### روشهای گوناگون مشارکت

روشهای فراوانی در زمینه مشارکت، عاملین مشارکت و میزان مشارکت وجود دارد. اما در صورت عدم تعیین استاندارد واقعی (استاندارد مطلق) برای تشخیص مشارکت، شاهد این خواهیم بود که پروژه ها، به سمت معضلی به نام مشارکت کاذب متمایل خواهند شد.

#### ● نیال

نکنه جالب این است که ارزیابی هر دو پروژه نیال و غنا، یادآور اراده و خواست کشاورزان، برای

نوآوری و ابتکار می باشد. اسناد ارزیابی پروژه نیال بر موارد ذیل تاکید دارد:

علیرغم اینکه روستاییان از نظر وضعیت اجتماعی و سطح معیشتی با سایر مردم تفاوت دارند، ولی با این وجود نمی توان آنها را سنگترا نامید. آنها معمولاً اهمیت ابتکار و خلاقیت انواع بذر پیشرفته و اصلاح شده، فایده کود و سموم و مقبولیت محصولاتی همچون گندم را به خوبی درک می کنند. بعلاوه، هیچگونه استکفاف یا سنگتراپی وجود ندارد که از نوآوری و ابتکار ممانعت نماید. ضمناً آنها شناخت خوبی از نیاز به آموزش رسمی برای هر دو جنسیت (پسر و دختر) دارند.

نتیجه اینکه روستاییان، عمیقاً از نیازمندیهای خود آگاه هستند و اولویتهای خاص خود را در نظر دارند. در یک بازدید کوتاه از روستاها، نیازمندیهای آنها براساس اولویت عبارت بودند از: تأمین آب آشامیدنی، سیستم آبیاری بهینه / افزایش کمی آب، بذور پیشرفته و تأمین بهینه آنها، جاده های آسفالت و تعداد پلهای بیشتر، کاشت انواع سیب زمینی، و پرورش گوسفند (بطور کلی دام و احشام)

اولویتهای فسوق در بسیاری ای با عنوان "نیازمندیهای توسعه منطقه نوواکوت" که بوسیله پانچایتهای روستایی تهیه و به پانچایتهای منطقه ای عرضه شده بود، ارائه گردید. از نظر دولتها یا برنامه های دولتی، وضعیت متداول روستایی، یکی از دلایل محدود و موقتی بودن مقبولیت ابتکارات مردمی می باشد. سایر دلایل عبارتند از:

الف) عدم تداوم و شکست برنامه های دولتی، به عنوان مثال بی قاعده بودن برنامه های تأمین بذر

ب) فقدان پرسنل آموزش دیده

پ) عدم آگاهی و فقدان ارتباط برنامه ها

لارم به توضیح است که بخش کوچکی از موارد بالا توسط روستاییان و بخش بزرگتر آن بوسیله دولتها قابل حل می باشد. علیرغم اهداف برنامه ریزان که مشارکت روستاییان را در کلیه مراحل برنامه، مد نظر داشتند، پروژه ها، به گونه ای برنامه ریزی می شدند که تماماً به پرسنل و سازمانهای دولتی وابسته بودند. شریستا (Shrestha)، در مورد چنین پروژه هایی معتقد است: "در سطح منطقه که

مشارکت مردم بوسیله پانچایات منطقه ای، نمود پیدا کرده بود، صرفاً مشارکتی بدون اعتبار بوده است." بدین نحو که اهداف مورد نظر شامل برنامه های ملی و درخواستهای تأمین بودجه وزارتخانه های منطقه ای، حتی قبل از اینکه به پانچایات منطقه ای تقدیم شود، مورد تصویب قرار گرفته بودند (عمل انجام شده).

یک پاسخ واقعگرایانه به نظریه فوق این است که در هیچ موردی، پانچایتهای نماینده اکثریت ذینفع در مناطق روستایی نبودند. کشاورزان جزء، افراد فاقد زمین، طبقات پایین روستایی، و جمعیت عشایری، قطع نظر از زنان، به طور وسیعی بدون نماینده بودند. نقش بانک جهانی، تأمین هزینه های مالی در چهارچوب قالب و تشریفات دولتی بود. در حالی که بعضی مساعی و تلاشها، در راستای پشتیبانی بیشتر از سازمانهای مشارکتی تر که مکمل سیستم پانچایات باشد، می توانست به عمل آید. همزمان با این پروژه، سازمان خوارو بار جهانی (FAO)، در یک همکاری با بانک توسعه کشاورزی نیال، از طریق برنامه توسعه خرده کشاورزان (SIDP)، در حال ایجاد فعالیتهای چند منظوره توسعه، در همان منطقه (منطقه پروژه بانک جهانی) بود. این فعالیتهای ظاهراً مؤثر از پروژه بانک جهانی بود و متعاقباً به عنوان پروژه مکمل با آن یکی شد. کارگزاران مسؤل پروژه اخیر، مخالفت و ضدیتی با امر مشارکت مردم نداشتند، بلکه برعکس می پنداشتند که کارکردن با پانچایات منطقه ای، موجب مشارکت مناسبی می شود. لذا از پانچایتهای روستایی تقاضا شد که طرحهای پیشنهادی خود را عرضه کنند. ولی از آنجایی که آنها کنترلی بر منابع نداشتند، نهایتاً طرحهای پیشنهادی آنان در حد ارائه لیستهای خرید ارقام بود.

معضل مهمی که کارگزاران پروژه، در طول اجرا بدان واقف شدند، عدم صلاحیت و تعهد رهبری، در اکثر رهبران پانچایتهای روستایی بود. هر چند بیشتر مشارکتهای از این قبیل، مورد استقبال کارگزاران پروژه بودند، اما فقدان قوه ابتکار، به عنوان یک نقص در اجتماعات روستایی مشهود بود و ارتباطی به نحوه اجرای پروژه، توسط کارگزاران آن نداشت.

#### ● غنا

رهیافت اولیه مشارکت در غنا، نسبت به نیال،

ماهیت کمتری داشت. ارزیابیها نشانگر این بود که جمعیت ناحیه بالایی غنا، از مشارکت فزاینده کشاورزان در توسعه منطقه‌ای و فرآیند تصمیم‌گیری بهره‌مند می‌شدند. با این حال مکانیسمهای اعمال مشارکت محدود بودند. با وجودی که کشاورزان، خواستار برنامه‌هایی بودند که ضمن ایفاء نقش مشارکتی، منافع واقعی آنها را نیز تامین کند، ولی نقشی که برای زمین داران کوچک در نظر گرفته شده بود، بیشتر انفعالی بود تا فعال. به این ترتیب که: "تماس کشاورزان و قدرت بازاریابی آنها، صرفاً از طریق خرده فروشی در مراکز خدماتی که به صورت استراتژیک استقرار یافته بودند، اعمال می‌شد و کارگزاران ترویج و توسعه نیز عملیات آن را بعهدہ داشتند. پیش بینی می‌شد مراکز خدماتی مذکور، در آینده به صورت نقاط مرکزی فعالیتهای سازمانی و مشترک کشاورزان در آیند. ولی متأسفانه، نه تنها همکاریهای کشاورزان از ابتدای کار به خوبی به مرحله اجرا در نیامد، بلکه بر عکس وقتی گروههای تماس شروع به فعالیت کردند، عملکرد آنها چنان بی‌قید و بند بود که بیش از نیمی از آنها متحل شدند. آهایی نیز که باقی ماندند، ضرورتاً، به صورت گروههای یکنفره‌ای از کشاورزان مترقی در آمدند که به عنوان مروج و عامل توسعه، به آنها مراجعه می‌کردند. این مسئله نشانگر آن است که هدایت و مدیریت آگاهانه و مجرب از ابتدای کار پروژه ضروری است.

مشارکت عادلانه، به معنای توسعه سهام و کالتی کشاورزان در شرکت خدمات کشاورزان، از طریق یک اضافه بهای ۲/۵ درصدی اجباری در قیمت نهاده‌های کشاورزی می‌باشد. سهام فوق توسط بانک غنا، برای کشاورزان تصمیم می‌شود. فرض بر این بود که سود سهام در پایان، پس از شناسایی متقاضیان دریافت نهاده‌های کشاورزی، به کشاورزان یا گروههای تماس کشاورزان، قابل پرداخت باشد. ضمناً پیش بینی می‌شد که طی ۵ سال، سود شرکت فوق به ۱۲ درصد کل سرمایه برسد و سرانجام کنترل شرکت، به دست خود کشاورزان بیفتد.

قرار بود که سه نفر از کشاورزان (از بین ۱۳ نفر اعضاء)، در هیأت مدیره شرکت خدمات کشاورزان، عضویت داشته باشند. هر چند کشاورزان فوق باید توسط اعضاء سهامدار شرکت کشاورزان انتخاب

● نکته ویژه و برجسته در سبک شناسی مشارکتی پدید آمده برای پروژه پایدر، در تحت پوشش قراردادن طبقات محروم اجتماعات روستایی، یک پیشرفت خوشایند و مطلوب بود. این یکی از دلایل پایداری و تداوم پروژه مذکور در راستای تعهد و کمک آن به توسعه روستایی در مقیاس وسیع است. این پروژه، برنامه‌های فراتر از منابع و تکنولوژی موجود، به اکثریت محروم عرضه داشته، ضمن اینکه برخی حقوق (حق الرأی و غیره) و خط مشیهای برای بهبود وضعیت زندگی محرومان روستایی ارائه داده است. این همان انگیزه و محرک توسعه می‌باشد که در اغلب پروژه‌های توسعه از آن غفلت شده است."

مداوم و پیوسته توسط مرکز تحقیقات، مشکلات مربوط به رهیافت اولیه را آشکارتر می‌کرد، موضوع مشارکت منطقه‌ای جدی تر اعمال می‌شد.

از آنجایی که اکثریت محرومان روستایی، پس از انقلاب مکزیک، تحت پوشش سازمانهای منطقه‌ای به نام اخیدوس ( Ejidos ) بودند وزارت سازماندهی و توسعه اخیدوس ( SOFI )، مردم را در گروههای منظم، متشکل کرد، به نحوی که اخیدوس ها توانایی مشارکت در برنامه ریزیهای جزء به جزء سرمایه گذارهای جدید را داشته، در تمام ساختمان سازیهای پروژه پایدر و منافع حاصله سهم شدند. اما وزارت سازماندهی و توسعه اخیدوس، روستاییان را به طور کامل درگیر فرآیند برنامه ریزی و سرمایه گذارهای پروژه پایدر نکرد. کارگزاران پروژه که به تازگی از مراکز دانشگاهی فارغ التحصیل شده بودند، در زمینه همکاری با روستاییان و همچنین انطباق با محرومیتهای روستایی مشکلاتی داشتند. از طرفی هیچ گونه مساعدت و همکاری از سوی نهادهای دولتی دریافت نکردند. کارگزاران دبیرخانه اصلاح اراضی، سعی داشتند تا با همکاری با مقامات محلی نظیر روسای شهرداریها، معلمان و روسای اخیدوسها، موجب مشارکت روستاییان در فعالیتهای پروژه پایدر شوند.

شوند، ولی در واقع این انتخاب توسط مدیر پروژه انجام شد. مهمترین معضل چنین هیأتی عدم مشارکت مردم در فرآیند تصمیم‌گیری می‌باشد.

شرکت خدمات کشاورزان، فقط مجاز بود که نهاده‌های کشاورزی را برای آن دسته از کشاورزان تامین نماید که توسط کارگزاران فنی پروژه مشخص شده‌اند. چنین محدودیتی برای جلوگیری از فروش و یا قاچاق نهاده‌ها به خارج از کشور قابل درک بود ولی چون نظرات کشاورزان در خصوص صلاحیت و شایستگی اخذ تسهیلات بانکی و وام، مورد توجه نبود حس مسؤلیت پذیری آنها، در زمینه اداره منابع رفته رفته کاهش می‌یافت و نهایتاً از بین می‌رفت. در سالهای اول پروژه، کشاورزان در هیأت شرکت خدمات کشاورزان، حضور داشته، ولی در اداره مراکز خدمات کشاورزان نقشی نداشتند.

نتیجه حاصله از پروژه توسعه کشاورزی غنا این بود که استراتژی مشارکت کشاورزان بدون سازماندهی ( پایه سازمانی ) دچار سرنوشت نامعلومی خواهد بود.

### ● مکزیک

رهیافت مشارکتی در پروژه پایدر در ابتدا بهتر از دو پروژه دیگر نبود، ولی همانگونه که ارزشیابی

تصور می‌شد که رهبران محلی می‌توانند موجب ایجاد یک مشارکت اجتماعی مطلوب و مرتبط با دبیرخانه فنی در سطح کشور شوند، اما ارزیابی‌ها حاکی از این بود که بسیاری از آنها از ارتباط مذکور، به جای بهره‌برداری جهت منافع اجتماع، بیشتر برای پیشرفت خود استفاده می‌کردند. برای رفع این نقیصه، یک رهیافت مشاوره‌ای، مبتنی بر اصول پیشنهاد و عرض حال، از طریق رهبران منتخب ارائه شد. یعنی پس از مشخص کردن پیشنهادات و عرض حالها، نهاده‌ها از لحاظ توانایی فنی و اقتصادی و همچنین از نظر اضطراب‌های مالی موجود اولویت‌بندی می‌شدند. با این وجود فرآیند اولیه پیشنهاد و عرض حال، موجب مشارکت تمامی طبقات روستایی (بویژه طبقات محروم‌تر) نمی‌شد. بعلاوه پروژه پایدار، به دلیل عدم پیگیری و تکمیل لیست نهایی پروژه‌ها که توسط کارگزاران انتخاب شده، همراه با زمینه اولویت‌های بهره‌بردار و نیز استراتژی توسعه سطح روستا و درون نواحی کوچک (Intra - Microregional) بود، متحمل ضرر و زیان گردید.

از این رو اکنون قالب و چهارچوب پروژه در ارتباط متقابل با اعضای طبقات اجتماعی و نه صرفاً با توجه به عرض حالهای دریافتی، برنامه ریزی می‌شود. در این راستا کارگزاران پروژه باید سه مرحله را طی نمایند: ۱ - تشخیص معضلات منطقه‌ای توأم با مشارکت مردم ۲ - برنامه ریزی مقدماتی پروژه‌های سرمایه‌گذاری که مستلزم بحث بین‌کلیه گروه‌ها از جمله سازمانهای دولتی است. ۳ - برنامه ریزی نهایی با توجه به توافق تمامی گروه‌های ذینفع.

پس ضروری است که آنها به مناطق رفته، ضمن دیدار و ملاقات با تمامی اعضای جامعه روستایی، مشکلات را شناسایی نمایند و روابط بین گروه‌های مختلف اجتماعی را درک کرده، میزان علائق و استعداد‌های روستاییان را کشف کنند. کارگزاران پروژه، باید با گروه‌های اجتماعی کوچک تماس گرفته، ایده‌آلها و آرمانهای آنان را استخراج، سپس موانع و راه‌حلهای موجود را مورد بررسی قرار دهند. همچنین ضروری است که یک تعریف معینی از

● نتیجه حاصله از پروژه توسعه کشاورزی غنا این بود که استراتژی مشارکت کشاورزان بدون سازماندهی (پایه سازمانی) دچار سرنوشت نامعلومی خواهد بود.

● مرکز تحقیقات بر این نکته تاکید دارد که دلیل اصلی عملیات و حمایت ضعیف پروژه عدم مشارکت خرده کشاورزان در فرآیند اولیه برنامه‌ریزی آن می‌باشد.

کمیته‌های راه روستایی یا گروه‌های همیار (خودیار) که از طریق اخیدوس شکل گرفتند، مورد حمایت دولت بودند ولی سایر موسسات در سطح وسیع‌تر اکثراً از حمایت مقامات دولتی دلسرد گردیدند. نکته ویژه و برجسته در سبک شناسی مشارکتی پدید آمده برای پروژه پایدار، در تحت پوشش قراردادن طبقات محروم اجتماعات روستایی، یک پیشرفت خوشایند و مطلوب بود. این یکی از دلایل پایداری و تداوم پروژه مذکور در راستای تعهد و کمک آن به توسعه روستایی در مقیاس وسیع است. این پروژه، برنامه‌های فراتر از منابع و تکنولوژی موجود، به اکثریت محروم عرضه داشته، ضمن اینکه برخی حقوق (حق الرأی و غیره) و خط مشی‌هایی برای بهبود وضعیت زندگی محرومان روستایی ارائه داده است. این همان انگیزه و محرک توسعه می‌باشد که در اغلب پروژه‌های توسعه از آن غفلت شده است.

منافع، به وسیله کلیه اعضای اجتماع روستایی، وجود داشته باشد، ضمن اینکه نباید مقامات دولتی، مفسر منافع کشاورزان باشند. علاوه بر این، ارزیاب اجتماعی باید به طور فعال ابعاد مختلف منافع را از طریق کلیه اعضای اجتماع روستایی جستجو کند، نه اینکه صرفاً به ایده‌ها و صحبت‌های برخی از رهبران یا یک گروه خاص توجه کند. این دیدارها و ملاقاتها یک نوع فعالیت گروهی (Group Activity) می‌باشد که در پروژه پایدار شکل گرفت، ولی عملاً دوامی نداشت. چون ساختارهای اجتماعی پدید آمده، در مرحله تأثیر متقابل بین برنامه‌ریزان و اجتماعات منطقه‌ای، پس از ترک محل توسط تیمهای کارشناسی، تقویت و نگهداری نمی‌شد.

نتیجه اینکه باید مشارکت امری دائمی و همیشگی باشد، نه اینکه دوام آن صرفاً به یکسری دیدارها و بازدیدهای عاملین بیرونی بستگی داشته باشد. برای تقویت مشارکت بلند مدت، پروژه پایدار بایست در جستجوی راه‌هایی برای کمک به ایجاد ساختارهای اجتماعی پایدار با اجتماعات روستایی می‌بوده این چنین ساختارهایی ابزارهای قدرتمندی در خصوص ایجاد مشارکت روستاییان، در فعالیتهای تحت حمایت دولت و همچنین در زمینه حمایت و پشتیبانی از سازماندهی گروه‌های روستایی، در راستای تولید موثرتر و فعالیتهای بازاریابی بیشتر، بودند.

متأسفانه سازمانها و نهادهای دولتی، چندان علاقه به برپایی سازمانهای منطقه‌ای متمرکز وسیع یا چند منظوره نشان ندادند. مثلاً سازمانهایی نظیر