

مقدمه

تجربه چندین دهه تلاشهای توسعه‌ای با رویکرد بالا به پایین و نتایج بدست آمده در کشورهای در حال توسعه، نشان می‌دهد که این رهیافت در یافتن راه حل مشکلات روستایی از قبیل فقر، بیکاری، نابرابری، مهاجرت، فرسایش منابع طبیعی و نابودی منابع تولید، با شکست روبرو شده است. به‌زعم کارشناسان، این رهیافت در راستای توسعه روستایی واقع‌گرا، پایدار و درازمدت نبوده است و در سالهای اخیر ناکارایی رهیافت بالا به پایین، ذهنیت کارشناسان و برنامه‌ریزان را به چالش کشیده و آنچه امروز در قالب رهیافتهای پایین به بالا مطرح می‌شود، حاصل دگرگونی در پندارهای نادرست گذشته در مورد رهیافت متعارف از بالا به پایین است (جیما و دنیس، ۱۳۷۳).

امروزه سیاستگذاران به فراست دریافته‌اند که برنامه‌های توسعه روستایی باید از رهیافتی پیروی کنند که ضمن تأمین اهداف موردنظر در سطح ملی، باعث ایجاد تحرک و پویایی در جامعه روستایی شود تا در آینده اینگونه جوامع برای انتقال به مراحل نوین توسعه، آمادگی لازم را بدست آورند. جوهره رهیافت جدید، بر مبنای سپردن کار مردم به مردم در بستری از مشارکت واقعی می‌باشد. اهمیت این رهیافت، سازمانهای ملی و بین‌المللی را بر آن داشته است تا با ایجاد فرصتهایی در قالب کارگاههای آموزشی، سمینارها و کنفرانسها، به تبادل تجارب و تبیین ابعاد مختلف رهیافت پایین به بالای توسعه بپردازند.

تحولات محسوسی به واسطه بازتابهای انتقادات موجود بر غلبه ناکارآمدی بخش دولتی، بعنوان خط مشی‌هایی در جهت هدایت فرایندهای بخش خصوصی در تمام زمینه‌های ترویج کشاورزی به چشم می‌خورد و در این راه، بدیل‌های گوناگونی چون تعاملات ساختاری خصوصی‌سازی و استفاده منسجم از راهبردهای مشارکتی در جهت تمرکززدایی برنامه‌ریزی شده مورد آزمون قرار گرفته‌اند.

هدف از این مقاله، ارائه فلسفه وجودی تمرکززدایی ساختارهای دولتی و روشن کردن ارتباط آن با توسعه کشاورزی و افزایش کارایی ترویج می‌باشد که می‌تواند دلایل عمده این راهکار اصلاحی را در اختیار فعالان توسعه و ترویج کشاورزی، قرار دهد.

### مفهوم تمرکززدایی

اصطلاح تمرکززدایی غالباً به معنای انتقال قدرت سیاسی از دولت مرکزی به واحدهای محلی است (1994 Dillinger, 1995 shah). راهبردهای تمرکززدایی، در قالب تفویض اختیارات و محول کردن امور، وکالت

## تمرکززدایی

- جواد محمودی گرمجوان  
(کارشناس ارشد ترویج و آموزش کشاورزی)
- دکتر سیدمهدی میردامادی  
(عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی)



دادن، انتقال قدرت و اقتدار و به تبع آن پاسخگویی به مخاطبان از سوی واحدهای مرکزی به بخش خصوصی و نهادهای جامعه مدنی می‌گنجد (Rondinelly 1984). در این راستا، تمرکززدایی بعنوان انتقال نظارت و کنترل اثربخش، از آژانسهای مرکزی به ادارات سطح میدانی محسوب می‌شود (شریف‌زاده و مرادزادی، ۱۳۸۱). طی سالهای گذشته، در کشورهای در حال توسعه تعاریف بسیاری از مفهوم تمرکززدایی عنوان شده و دلایل فراوانی برای تمرکززدایی برنامه‌ریزی و اجرای توسعه اقامه گردیده است. تمرکززدایی متضاد تمرکزگرایی میباشد و به فرآیند انتقال نیروها، اختیار، کارکردها (وظایف)، مسئولیتها و منابع لازم از طرف دولت مرکزی به دولتهای محلی یا بخشهای مدیریتی اشاره می‌کند. راندنلی (Rondinelli, 1983) تمرکززدایی را چنین تعریف میکند: تمرکززدایی عبارت است از انتقال یا واگذاری قدرت و اختیارات برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، با مدیریت از دولت مرکزی یا کارگزاریهای وابسته آن به سازمانهای میدانی، واحدهای تابعه دولت، شرکتهای عمومی نیمه مستقل، مقامات محلی، مقامات اجرایی یا سازمانهای غیردولتی.

نوع تمرکززدایی بسته به میزان انتقال قدرت و آرایش نهادی که در تمرکززدایی مورد استفاده قرار می‌گیرد، تعیین می‌شود. دامنه تمرکززدایی می‌تواند از واگذاری اختیارات روزمره تا واگذاری قدرت جهت انجام وظایف خاص، متغیر باشد (Furniss, 1974). تمرکززدایی ممکن است بدو طریق صورت گیرد:

۱. **تمرکززدایی کارکردی**، اختیارات را به سازمانهایی انتقال می‌دهد که از لحاظ کارکردی دارای تخصص هستند؛ مانند انتقال اختیارات از یک وزارتخانه مرکزی به یک شرکت عمومی.

۲. **تمرکززدایی حوزه‌ای**، اختیارات را به سازمانهایی انتقال دهد که در داخل مرزهای مشخص سیاسی قرار دارند؛ نظیر استانها، ناحیه‌ها و یا فرمانداریها.

### انواع تمرکززدایی

دولتها برای انتقال اختیارات جهت برنامه‌ریزی و اجرا می‌توانند از چهار نوع تمرکززدایی استفاده کنند:

۱) **تجمع‌زدایی**: تجمع‌زدایی عبارتست از انتقال کارکردها و اختیارات تصمیم‌گیری در داخل سلسله مراتب حکومت مرکزی از طریق انتقال بار کاری از وزارتخانه‌های مرکزی به کارمندان محلی، ایجاد کارگزاریهای میدانی یا انتقال مسئولیت به واحدهای اداری محلی که تحت نظارت مرکز هستند.

۲) **واگذاری اختیارات به کارگزاریهای خودمختار** یا **نیمه خودمختار**: این نوع تمرکززدایی عبارتست از انتقال کارکردها به سازمانهای فرا ایالتی یا واحدهای خاص اجرای پروژه‌ها یا به مسئولان توسعه منطقه‌ای یا کارکردی که اغلب می‌توانند خارج از مقررات دولت مرکزی عمل کنند و یا ممکن است به عنوان کارگزار و عامل دولت در اجرای وظایف از پیش تعیین شده عمل کنند.

اما به هر حال، مسئولیت نهایی آن وظایف، بر عهده دولت مرکزی باقی می‌ماند.

۳) **واگذاری قدرت**: عبارتست از انتقال کارکردها یا اختیارات تصمیم‌گیری از دولت مرکزی به دولتهای محلی.

۴) **انتقال به نهادهای غیردولتی**: عبارتست از فرآیند انتقال مسئولیت کارکردها، از بخش عمومی به سازمانهای غیردولتی.

### منطق تمرکززدایی

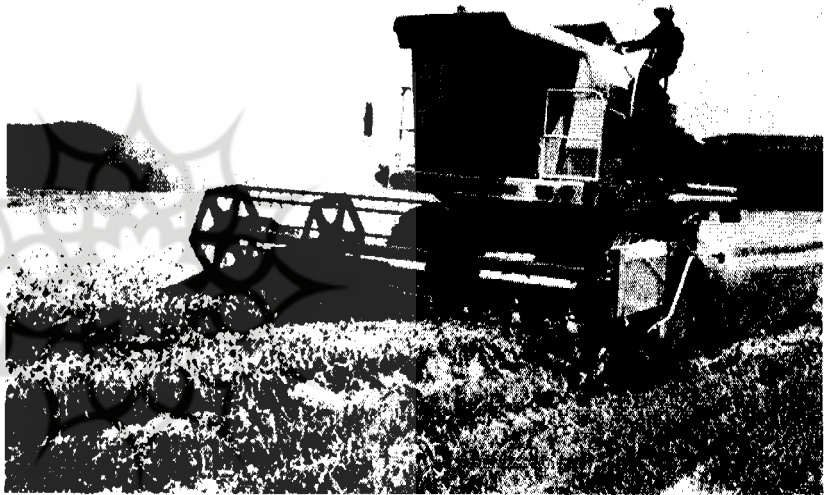
در برنامه‌ریزی برای بخش کشاورزی، نیاز به اتخاذ یک رویکرد نامتمرکز ویژه منطقه‌ای از تعدادی ملاحظات که دارای ماهیت فنی و اقتصادی است ناشی می‌شود. این ملاحظات به گوناگونیهایی آمایشی عوامل فراهم آمده، عوامل تولید، و شرایط اجتماعی و اقتصادی مربوط می‌شود. برای انتقال مسئولیت بیشتر در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه کشاورزی از قدرتهای مرکزی به سطوح پایین‌تر اجرایی، امتیازهای متعددی شناخته شده است. این امتیازها شامل موارد زیر می‌باشد:

۱) تمرکززدایی، برنامه‌ریزان را قادر می‌سازد که با ادراک و حساسیت بیشتر نسبت به نیازها و مشکلات منطقه‌ای، آگاهی بیشتری داشته باشند. به این طریق، تنظیم طرحها و برنامه‌ها مطابق نیازهای ویژه مناطق صورت می‌گیرد و بنابراین واقعی‌تر و موثرتر، انجام می‌شود.

۲) تمرکززدایی، نفوذ انتشار بیشتر سیاستهای توسعه را به درون مناطق دورافتاده، امکان‌پذیر می‌کند و اتخاذ سیاستهای انعطاف‌پذیر و نوآورانه را برای حل مسائل منحصر به فرد این مناطق و نیز آزمایش این سیاستها را ممکن می‌سازد. به این ترتیب، تمرکززدایی به توسعه مناطق پیرامونی کمک کرده و رویکرد توسعه دو گانه را در کشورهای در حال توسعه، کم می‌کند.

۳) تمرکززدایی، مشارکت بیشتر مردم را در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری امکان‌پذیر می‌کند، بویژه وقتی هدفهای توسعه، عبارت از ارتقای رشد عادلانه‌تر اقتصادی و پاسخگویی به نیازهای اساسی فقیرترین بخشهای

**تمرکززدایی عبارت است از انتقال یا واگذاری قدرت و اختیارات برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، با مدیریت از دولت مرکزی یا کارگزاریهای وابسته آن به سازمانهای میدانی، واحدهای تابعه دولت، شرکتهای عمومی نیمه مستقل، مقامات محلی، مقامات اجرایی یا سازمانهای غیردولتی.**



**امروزه سیاستگذاران به فراست دریافته‌اند که برنامه‌های توسعه روستایی باید از رهیافتی پیروی کنند که ضمن تأمین اهداف موردنظر در سطح ملی، باعث ایجاد تحرک و پویایی در جامعه روستایی شود تا در آینده، اینگونه جوامع برای انتقال به مراحل نوین توسعه، آمادگی لازم را بدست آورند.**



جمعیت باشد، مشارکت گسترده در تصمیم‌گیری، از ضرورت‌های فرآیند توسعه و تمرکززدایی راهی برای انگیزختن این مشارکت است (قائم مقامی، ۱۳۷۱).

جدول شماره (۱) منطق‌گزیدهای از طرح‌های تمرکززدایی را نشان می‌دهد که در جهت توسعه کشاورزی و تعدیل کنترل سیاسی در مناطق مختلف طراحی شده است.

### تمرکززدایی و توسعه کشاورزی

در کشورهای در حال توسعه، دولتمردان به طور فزاینده‌ای رابطه نزدیکی که بین سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی وجود دارد، آگاه شده‌اند. امروزه، امکانات اداری بعنوان یکی از عوامل مؤثر در نیل به اهداف اجتماعی در نظر گرفته می‌شود و دولت‌ها بطور فزاینده‌ای می‌کوشند تا با اصلاح ساختار اداری و سازمانی خود، دست به ایجاد تغییرات اجتماعی بزنند (chemma, 1981). با این حال بندرت پیش می‌آید که تغییرات سازمان‌های اداری و سیاسی، بی‌طرفانه باشد. این تغییرات از منافع برخی گروه‌ها به قیمت نفعی سایر گروه‌ها محافظت می‌کنند، الگوی تخصیص منابع در بین مناطق و محله‌های مختلف را تغییر می‌دهند، دسترسی به قدرت سیاسی را افزایش داده یا محدود می‌کنند، حوزه نفوذ سیاسی را دگرگون می‌کنند و به توزیع مجدد درآمد و دارایی‌ها در بین نواحی و گروه‌های جامعه می‌پردازند. از زمان جنگ جهانی دوم تاکنون کنترل دولتهای مرکزی بر اقتصاد ملی کشورها به طور چشمگیری افزایش یافته است. امروزه دولتهای سیاست خود را بر همه بخش‌ها اعمال می‌کنند و می‌کوشند تا منابع لازم جهت اجرای آنها را بسیج کنند. گسترده شدن نقش دولت در توسعه اقتصادی و اجتماعی، نیاز به

ساختارهای اداری جدید برای برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های بلندمدت توسعه را پدید آورده است. مهمترین مبحثی که از این تجربه ناشی می‌شود، این بوده است که دولتهای مرکزی تا چه اندازه می‌توانند و تا چه حد باید بر برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه، کنترل داشته باشند (cheema, 1983).

بسیاری از دولتهای کشورهای در حال توسعه به محض کسب استقلال، یک نظام کاملاً متمرکز برنامه‌ریزی را برگزیدند. اما مدارک و شواهد موجود به خوبی نشانگر نتایج ضعیف برنامه‌ریزی مرکزی هستند. دلایل بسیاری باعث عدم موفقیت برنامه‌ریزی متمرکز شد. تا حدودی علت عدم تشکل در میان افراد ذینفع، آن دسته از برنامه‌های توسعه که هدف آنها ایجاد و برابری سود بود، نتوانستند به نحود موفقیت‌آمیزی به اجرا درآیند. معلوم شد که بسیج انسان‌ها و حمایت مالی برای طرح‌های ملی بیش از حد انتظار با مشکل مواجه هستند. کارگزاران و وزارتخانه‌های دولتی در هماهنگ ساختن فعالیت‌های خود ناکام ماندند و رقابت‌های بین وزارتخانه‌ها به تضادهایی در خلال اجرای برنامه انجامید. در نظام‌های اداری که با ویژگی‌هایی چون دیوان‌سالاری، تنگ‌نظری و استخدام و ارتقاء مبتنی بر بند و بست سیاسی مشخص می‌شوند، تخصیص منابع و سرمایه‌گذاری نمی‌توانست کارایی داشته باشد (Griffin, 1981).

در هر کشوری برای افزایش تولید کشاورزی، بالا بردن درآمدها و سطح زندگی روستائیان، فراهم آوردن فرصتهای جدید اشتغال، جلب مشارکت روستائیان در تصمیم‌گیری‌های محلی و افزایش دسترسی تهیدستان به منابع دولتی، سیاست‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های گوناگونی ارائه شده است. بعضی از این سیاست‌ها و طرح‌ها بطور مشخص طراحی شده‌اند تا با فراهم آوردن امکانات زیربنایی، نهادهای کشاورزی و تکنولوژی جدید کشاورزی، بهره‌وری کشاورزی را سرعت بخشند. دیگران در پی آن بودند که جامعه‌ای مبتنی بر عدالت و برابری ایجاد کنند. در بیشتر موارد، این طرح‌ها و پروژه‌ها در برنامه‌های جامع و بلندمدت توسعه که کارگزاری‌های دولت مرکزی آنها را تدوین می‌کردند، ادغام می‌شدند (Inayatollah, 1979). ارزشیابی طرح‌های توسعه

### تمرکززدایی متضاد تمرکزگرایی می‌باشند و به فرآیند انتقال نیروها، اختیار، کارکردها (وظایف)، مسئولیتها و منابع لازم از طرف دولت مرکزی به دولتهای محلی یا بخشهای مدیریتی اشاره می‌کند.

#### جدول (۱): منطق‌گزیدهای از طرح‌های تمرکززدایی [۴]

منطق	طرح
انقلاب سبز دهه ۱۹۶۰، همزمان با افزایش تولید کشاورزی، به گسترش شکاف بین کشاورزان غنی و فقیر انجامید. از نظر سیاسی، ضرورت داشت که به کشاورزان جزء و فقیر و کارگران کشاورزی که به قدر کافی به روشهای کشاورزی بهتر دسترسی نداشتند، کمک شود.	کارگزاری توسعه کشاورزان خرده‌پا (هند)
تا پایان دومین برنامه پنجساله، دگرگونی تأکید در اهداف توسعه ملی از رشد اقتصادی به عدالت در بخش توزیع، به تأسیس نهادهایی مانند طرح توسعه استانی انجامید. برای اینکه همه گروه‌های نژادی تحت کنترل یک اقتدار مرکزی درآمد و شوراها استانی تقویت و دموکراتیک شوند.	طرح توسعه استانی (اندونزی) شورای استانی (فیجی)
اداره فدرال بازاریابی کشاورزی برای کنترل کارآمد یک نظام بازاریابی بوجود آمد تا بنحو مؤثری در راستای منافع کشاورزان خرده‌پا کار کند و آنها را از وابستگی به تجار و واسطه‌های عمدتاً چینی نجات دهد.	طرح فدرال بازاریابی کشاورزی (مالزی)
با توجه به کاهش تولید کشاورزی در مناطق تپه‌ای، تنزل شرایط محیطی و مشکلات حمل و نقل، دولت دست به ایجاد این طرح زد که ۲۲ ناحیه را دربرگرفت.	طرح توسعه همه جانبه روستایی (بنال)
شکست رهیافتهای پیشین توسعه روستایی در تهیه هماهنگ نهادهای کشاورزی و سایر خدمات و نیز تضمین دسترسی کشاورزان خرده‌پا به تسهیلات و طرح‌ها.	طرح توسعه همه جانبه روستایی (پاکستان)
واگذاری روزافزون مسئولیتها از طریق سیاستهای گوناگون تمرکززدایی که اوج آن در قانون تمرکززدایی سال ۱۹۶۷ تیلور یافت، این نیاز را پدید آورد که امکانات استانی برای برنامه‌ریزی و مدیریت طرح‌های توسعه محلی باید تقویت شود.	طرح کمک به توسعه استانی (فیلیپین)
دولت ائتلافی در سال ۱۹۸۰ صندوق تامبون را که حزب اقدام اجتماعی آنرا تأسیس کرده بود، مجدداً برقرار کرد.	طرح ایجاد اشتغال روستایی (تایلند)
دولت این نیاز را تشخیص داد که باید بخش‌بندی بی‌رویه در سطح ناحیه‌ها و سطوح پایینتر را اصلاح کند. می‌بایست هماهنگی مؤثرتری در سطح محلی از طریق اعاده نقش رهبری به کارگزار دولت بدست می‌آمد.	طرح هماهنگی در اجرا (سريلانکا)
می‌بایست تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذارانها در اختیار ناحیه قرار گیرد تا بدین ترتیب مشارکت عموم تجربه محلی، دانش فنی و اطلاعات در فرآیند برنامه‌ریزی پروژه محلی قرار داده شود.	طرح بودجه ناحیه (سريلانکا)
این طرح کوششی بود در جهت سازش میان تضادهای ذاتی مشارکت عمومی در تصمیم‌گیری و حفظ هدایت و کنترل مرکزی.	طرح شورای توسعه ناحیه (سريلانکا)



روستایی که توسط وزارتخانه‌های مرکزی دولت آغاز و اجرا شده‌اند، نشان می‌دهد که این برنامه‌ها غالباً در دستیابی به اهداف ایجاد برابری و توسعه اجتماعی ناکام مانده‌اند (cheema, 1976).

اما برنامه‌هایی که هدف آنها افزایش بهره‌وری و توسعه امکانات زیربنایی بود، نسبتاً با موفقیت بیشتری همراه بودند. شواهد موجود نشان می‌دهد که این طرح‌ها غالباً بخاطر ضعف نهادی و اداری در سطح محلی به هدف خود نمی‌رسند. به نظر می‌رسد که امکانات محلی یکی از مهمترین عوامل تعیین‌کننده موفقیت سیاستها و طرحهای توسعه روستایی باشد (Uphoff Esman, 1974). سازمانهای محلی می‌توانند در بسیج منابع محلی، پاسخگویی به نیازهای روستائیان، ارائه شکایات و خواستههای روستائیان به دولت مرکزی، تسهیل اجرای پروژه‌های توسعه و بهبود نحوه ارائه خدمات و نهادهای لازم برای توسعه کشاورزی، نقش مهمی داشته باشند. با این حال، توانایی سازمانهای محلی، برای انجام چنین وظایفی به این بستگی دارد که تا چه اندازه مسئولیت برنامه‌ریزی و مدیریت، تمرکززدایی شده و به واحدهای اداری واگذار می‌شود. تمرکززدایی منطقه‌ای برای برنامه‌ریزی کشاورزی دارای مزایای قابل توجهی است که عبارتند از:

نخست؛ بهبود کارایی در تخصیص منابع، یک نظام برنامه‌ریزی کشاورزی نامتمرکز، می‌تواند از عهده تنوع فراوانی آمایشی در منابع فراهم آمده در روابط فنی موجود در بخش کشاورزی برآید. هنگامی که وظایف برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، نامتمرکز شوند، این امکان بوجود می‌آید که از داشتن مهارتهای موجود در سطوح منطقه‌ای و محلی، بهره‌گیری شده و جوامع محلی در فرآیند برنامه‌ریزی دخالت داده شوند. این امر واقع‌گرایی بیشتر تنظیم و اجرای برنامه را تضمین می‌کند.

دوم؛ شناسایی حلقه‌های ارتباطی بین بخشهای کشاورزی و غیرکشاورزی اقتصاد و افزایش هماهنگی و انسجام با برنامه‌های تنظیم شده در سطوح مختلف. سوم؛ بدست آوردن توافق و ارتباط بیشتر، در سطوح پروژه و مزرعه و انتقال مؤثرتر و کارسازتر تاثیر آن به گروههای موردنظر.

چهارم؛ کاهش نابرابری‌های منطقه‌ای در توسعه اقتصادی، توزیع بهتر درآمد و کاهش دوگانگی شهر و روستا.

با توجه به این مطالب، موضوع تمرکززدایی منطقه‌ای برای برنامه‌ریزی توسعه روستایی مبتنی بر نکته‌های زیر استوار است:

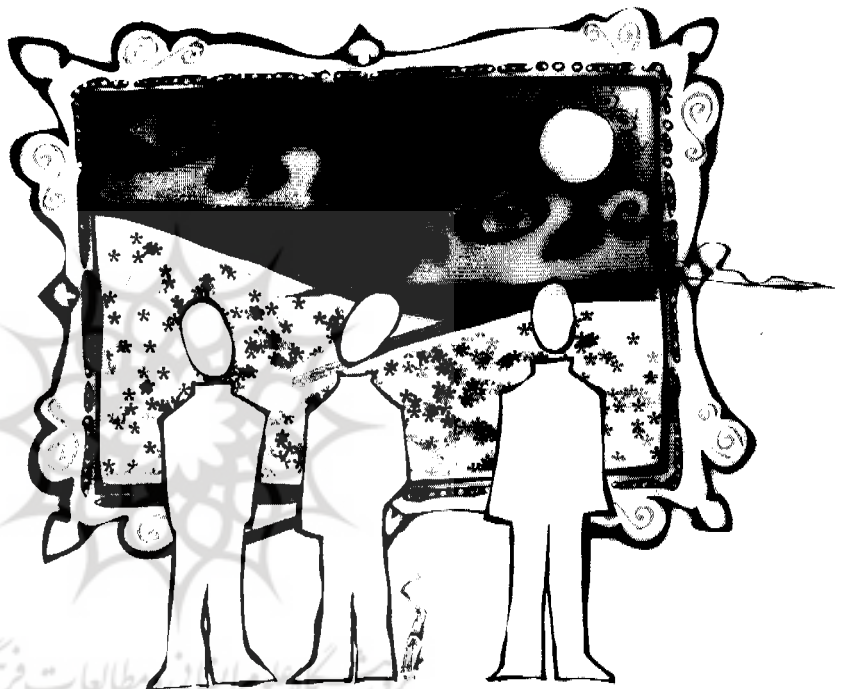
- لزوم وارد کردن عنصر "فضا" در برنامه‌ریزی توسعه کشاورزی، که باید به عنوان جزء مکمل برنامه‌ریزی ملی عملی شود.
- مزایای کارایی و برابری، که انتظار می‌رود در یک نظام نامتمرکز تحقق یابد (فانم مقامی، ۱۳۷۱).

کشورهای در حال توسعه، در زمینه تمرکززدایی منطقه‌ای بیش از یک دهه تجربه داشته‌اند. اگرچه آنها تمرکززدایی منطقه‌ای را به شیوه‌های نسبتاً متفاوتی دنبال کرده‌اند، اما ظاهراً بسیاری از مسائل و مشکلات فراروی آنها، و نیز نتایج کلی، مشابه بوده است. یک بازمینی، نه تنها محدودیتهایی را آشکار می‌کند که فرآیند تمرکززدایی می‌بایست با وجود آنها اجرا می‌شد، بلکه شرایطی را نیز که باید ایجاد شود تا تمرکززدایی، مؤثر و کارساز باشد، نشان می‌دهد. بعنوان مثال، در طراحی ساختار فدرال در هند تا قبل از قوانین اصلاحی، دولتهای ایالتی کاملاً انحصاری عمل می‌کردند. قانون اصلاح اساسنامه ۱۹۹۲ در سطح محلی و بازنگری در وضعیت زنان و سایر گروههای مستضعف در شوراهای محلی اشاره کرد. (۳۰ درصد کرسی‌ها برای شرکت زنان در تصمیم‌گیری‌ها در نظر گرفته شده است.) از موارد دیگر می‌توان به مشاوره دادن در برنامه‌های تهیه شده توسط دولتهای محلی، و طرح دیگری، برنامه‌های توسعه کلان از طریق کمیته برنامه‌ریزی قانونی برای هر بخش و کمیته برنامه‌ریزی برای هر منطقه اشاره کرد. قدرتهای مالیاتی و اقتدار افراد محلی در لوای هر دولت ملی، به منظور سازماندهی هر ۵ سال یک بار یک کمیسیون مالی تشکیل می‌دهد. تعریف منابع مالی و مسئولیت‌پذیری‌های افراد محلی در رأس اصلاحات اساسی قرار دارد. این موضوع نیازمند کمیسیون ایالتی برای آزمون آرایش تقسیم منابع بین دولتهای ایالتی و افراد محلی است.

در ایران نیز بنا بر لزوم توجه به زمینه‌های مشارکتی در توسعه روستایی، هفت پروژه موفق توسط وزارت جهاد کشاورزی در بحث تمرکززدایی به اجرا رسیده است که عبارتند از: خانه‌های همیار، گروههای سازندگی، باشگاه جوانان روستا، مروجین و مددکاران ترویجی، تعاونیهای منابع طبیعی، طرح واگذاری مراتع به دامداران و در نهایت شوراهای اسلامی روستا (علیقلی، ۱۳۸۰).

**عوامل مؤثر در اجرای طرحهای تمرکززدایی**

**گسترده شدن نقش دولت در توسعه اقتصادی و اجتماعی، نیاز به ساختارهای اداری جدید برای برنامه‌ریزی و اجرای سیاستهای بلندمدت توسعه را پدید آورده است.**



**بسیاری از دولتهای کشورهای در حال توسعه به محض کسب استقلال، یک نظام کاملاً متمرکز برنامه‌ریزی را برگزیدند. اما مدارک و شواهد موجود به خوبی نشانگر نتایج ضعیف برنامه‌ریزی مرکزی هستند.**

موفقیت طرحهای تمرکززدایی به صورتهای مختلف صورت گرفته است و می توان عوامل مؤثر در موفقیت یا شکست طرحها را در چهار قالب طبقه بندی عمده بررسی کرد:

**(۱) ویژگیها و امکانات کارگزاریهای اجرایی -** موفقیت تمرکززدایی به این امر بستگی دارد که کارگزارها و مجریان منطقه ای و محلی تا چه اندازه امکانات اجرایی کارآمد کارکردهای برنامه ریزی، تصمیم گیری و مدیریت را که رسماً به آنها واگذار شده است، توسعه بخشیده اند. این کارگزارها باید از تواناییهای زیر برخوردار باشند:

● شناسایی مسایل و فرصتهای توسعه؛ ● شناسایی یا ارائه راه حل های ممکن برای مسائل توسعه؛ ● اخذ تصمیمات و حل و فصل موارد اختلاف؛ ● بسیج منابع؛ ● مدیریت طرحها و پروژه های توسعه (1982 Liconaed).

**(۲) روابط بین سازمانی -** اجرای موفقیت آمیز سیاستها و برنامه های تمرکززدایی ایجاب می کند که بین سازمانهای مختلف ملی، منطقه ای و محلی، هماهنگی وجود داشته باشد. برای اینکه سطوح دولتی همدیگر را تکمیل کنند باید بین آنها ارتباط پایدار و مناسبی برقرار و حفظ شود. رویه های برنامه ریزی اجرایی و ارزیابی باید به گونه ای استاندارد شوند که کارگزاری های سطوح مختلف دولت بتوانند فعالیتهای مشترک یا فعالیتهایی را که بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند، هماهنگ کنند. وظایف باید به صورتی تقسیم شود که از تواناییهای کارگزاری های سطوح مختلف دولتی استفاده شود.

برای اجرای طرحهای غیرمتمرکز از چند گزینه سازمانی استفاده شده است که عبارتند از:

۱. یک کارگزاری صافی دولت ملی؛ ۲. دفاتر میدانی یک وزارتخانه مرکزی
۳. کارگزاری های منطقه ای یا استانداردی؛
۴. شماری از کارگزاری های مستقل تحت هماهنگی یک کارگزاری هدایت کننده؛

۵. کمیته های دائم هماهنگی تحت اداره یک مدیرعامل اصلی؛

۶. کارگزاری های توسعه برای مقاصد ویژه؛

۷. واحدهای نیمه خودمختار مدیریت پروژه (Honadle, 1979 and Klaus).

بنابراین انتخاب آرایش سازمانی باید بر اساس ماهیت طرحهای در دست اجرا و بر پایه اهداف و مقاصد موردنظر باشد.

**(۳) منابع اجرای طرح -** مطالعات موردی انجام شده، اهمیت قاطع منابع مالی کافی و حمایت های اداری و سیاسی را مورد تأکید قرار می دهد. تقریباً در هر یک از این مطالعات موردی، تکافوی منابع مالی و توانایی تخصیص و گسترش مؤثر آنها مورد توجه قرار گرفته است. نبود منابع مستقل درآمد، توانایی کارگزاری

توسعه کشاورزی خرده پا را در انجام وظایف آن در هند تضعیف کرد. حتی در کشورهایی مانند فیجی که در آن، اختیارات کسب درآمد به دولتهای محلی واگذار شده بود، اجتماعات محلی برای بخش اعظم فعالیتهای خود، به تأمین مالی مرکز وابسته ماندند. گوناسکرا و علی (Gonasecra Ali, 1982) یادآور می شوند که شوراهای استانی پس از گذشت بیش از یک دهه از واگذاری اختیارات در فیجی، هنوز حدود ۵۵ درصد از درآمدهای خود را از امتیازات مالی دولت مرکزی دریافت می کنند.

**(۴) بافت محیطی -** بنظر می رسد که اجرای سیاستها و طرحهای تمرکززدایی عمیقاً تحت تأثیر و نفوذ محیطی باشد که در آن سازمانها بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. تجربه کشورهای در حال توسعه، شرایط و عوامل محیطی را نشان می دهند که بر مدیریت طرحهای غیرمتمرکز تأثیر می گذارند. این شرایط و عوامل عبارتند از: عوامل رفتاری و فرهنگی، ساختار و سلیقه های سیاسی، ویژگیهای ساختار قدرت محلی، تنگناهای منابع و دسترسی به زیرساخت فیزیکی (cheema, 1976).

### مشکلات تجربی تمرکززدایی

بررسیهای کشوری نشان می دهد که به رغم دستاوردهای حاصله، تمرکززدایی برای برنامه ریزی منطقه ای، معمولاً نتایج مختلفی داشته است. ضمن اینکه در تمام کشورهای مورد بررسی، تعهد و حمایت سیاسی به مثبتي وجود دارد، هنوز این کشورها با مشکلاتی مواجه می شوند. این مشکلات شامل موارد زیر هستند:

برگرداندن سیاستها و طرحها به عمل؛ مسائل رفتاری که قصد و نیت سیاستهای تمرکززدایی را مخدوش می کند؛ کمبود منابع حیاتی مورد نیاز برای اجرای موثر سیاستها؛ و مسائل مادی (فیزیکی) و سازمانی که رسیدن به هدفهای سیاسی را دشوار می کند.

در تعدادی از کشورها، به نظر می رسد که یک مانع عمده در راه اجرای برنامه ریزی نامتمرکز منطقه ای، مقاومت دیوان سالارهای مرکزی در مقابل تصمیم گیری از پایین است. حتی وقتی وزارتخانه های مرکزی در بعضی از کشورها خواستار تمرکززدایی گسترده ای بودند، بخاطر توانایی محدودشان، خود را در حمایت از برنامه ریزی و امور اداری و اجرایی نامتمرکز در سطوح پایینتر و تسهیل آن ناتوان یافتند. در غالب کشورها، واحدهای زیر ملی، برای انجام مسئولیتهای نامتمرکز، دچار کمبودهای جدی در زمینه نیروی انسانی آموزش دیده و منابع مالی هستند.



## ارزشیابی طرحهای توسعه روستایی که توسط

## وزارتخانه های مرکزی دولت آغاز و اجرا شده اند، نشان می

## دهد که این برنامه ها غالباً در دستیابی به اهداف ایجاد برابری و توسعه اجتماعی ناکام مانده اند.



## به نظر می رسد که امکانات محلی

## یکی از مهمترین عوامل

## تعیین کننده موفقیت سیاستها و

## طرحهای توسعه روستایی باشد،

## سازمانهای محلی می توانند در

## بسیج منابع محلی، پاسخگویی

## به نیازهای روستائیان، ارائه

## شکایات و خواسته های

## روستائیان به دولت مرکزی،

## تسهیل اجرای پروژه های توسعه

## و بهبود نحوه ارائه خدمات و

## نهادهای لازم برای توسعه

## کشاورزی، نقش مهمی داشته

## باشند.

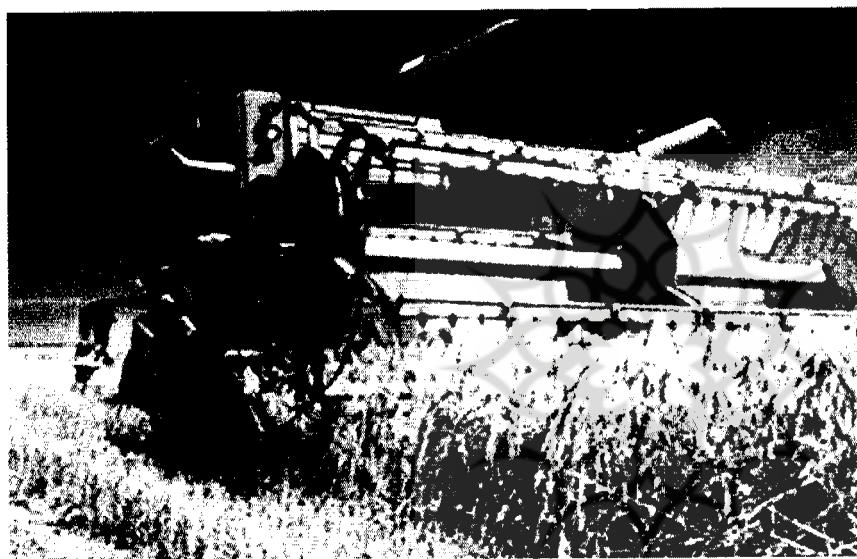
اغلب، وزارتخانه‌های ملی و شرکت‌های عمومی، کارکنان مدیریتی و فنی ماهر را به خدمت خود می‌گیرند و واحدهای زیر ملی را به شکلی مزمز دچار کمبود کارکنان ماهر می‌کنند. مقامات مرکزی، وظایف برنامه‌ریزی و اداری را به سطوح پایین‌تر واگذار کرده‌اند، بدون اینکه منابع مالی لازم را برای قادر ساختن آنها به انجام موثر و کارآمد آن وظایف تأمین کنند (قائم مقامی، ۱۳۷۱).

مسئله عمده‌ای که تقریباً در تمام کشورها مشاهده می‌شود، نبود یک سیستم برنامه‌ریزی نامتمرکز نظام یافته، مبتنی بر رویه‌های برنامه‌ریزی چند سطحی است. نشانه‌های این نارسایی بسیارند. بعضی از آنها نهادی و برخی دیگر، رویه‌ای هستند. نارسایی‌های نهادی عبارتند از: نبود واحدهای برنامه‌ریزی دارای کارکنان مناسب، سازوکارهای کارآمد هماهنگی و سازوکارهایی برای گردآوری، ذخیره‌سازی و انبار، پردازش و تبدیل و بازیابی داده‌های اطلاعاتی و اطلاعات در سطوح مختلف. بدلیل نبود اینگونه نهادها، ایجاد زنجیره ارتباطی بین برنامه‌ریزی‌ها و روابط بین ادارات در بین سطوح مختلف، و توسعه یک فرآیند برنامه‌ریزی، با عمل و وابستگی متقابل، به خوبی پیش نرفته است. جاهایی هم که چنین رویه‌هایی وجود دارد، عمدتاً رویه‌های کنترل "بالا به پایین" هستند.

نارسایی‌های رویه‌ای، شامل این موارد هستند: نبود یک تعریف و تقسیم روش وظایف بین مرکز و مناطق؛ نبود رویه‌ها و معیارهای عقلانی برای تمرکززدایی مالی از سطح ملی به سطوح زیر ملی، نبود رویه‌های مناسب برای منطقه‌ای کردن برنامه و بودجه. در کشورهای در حال توسعه، پشتیبانی اداری و امکانات محلی برای اجرای



**موفقیت تمرکززدایی به این امر بستگی دارد که کارگزارها و مجریان منطقه‌ای و محلی تا چه اندازه امکانات اجرایی کارآمد کارکردهای برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و مدیریت را که رسماً به آنها واگذار شده است، توسعه بخشیده‌اند.**



**تمرکززدایی، برنامه‌ریزان را قادر می‌سازد که با ادراک و حساسیت بیشتر نسبت به نیازها و مشکلات منطقه‌ای، آگاهی بیشتری داشته باشند. به این طریق، تنظیم طرح‌ها و برنامه‌ها مطابق نیازهای ویژه مناطق صورت می‌گیرد و بنابراین واقعی‌تر و مؤثرتر، انجام می‌شود.**

تمرکززدایی ضعیف بوده است. در بسیاری موارد، ساختارها و عملکردهای کارکنان، مدیران را ترغیب کرده است تا به مرکز گرایش پیدا کنند. کارکنانی که به سیستم‌های محلی گمارده می‌شوند، تا زمانی که سمت‌هایی در اداره مرکزی وزارتخانه پیدا نکرده بودند، سمت‌های محلی را موقتی می‌پنداشتند. کارمندی که در ادارات محلی باقی می‌مانند، دستمزد کم، پیشرفت کند و روحیه ضعیف، غالباً آنها را سرخورده می‌کرد. در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، ساختارهای دستگاه دولتی تا حد زیادی باعث ترک خدمت کارمندان محلی شده است. پایبندی مقامات محلی به طرح توسعه غیرمتمرکز، چگونگی رهبری محلی و برداشتهای روستائیان از دولت، پاره‌ای از عوامل کلیدی هستند که در موفقیت طرح‌های غیرمتمرکز دخیل بوده‌اند. (قائم مقامی، ۱۳۷۱).

### تمرکززدایی در ترویج کشاورزی

مرور کلی سیر تکوینی ترویج کشاورزی در طول تاریخ نسبتاً کوتاه، مبین این واقعیت است که این نهاد رسمی در طول نیم قرن گذشته پیوسته در حال تغییر و تحول بوده و مفاهیم، ابعاد، اهداف، استراتژیها، ساختار و نقش و جایگاه آن در توسعه کشاورزی، هم در سطح جهان و هم در درون بسیاری از کشورها بارها مورد تجدیدنظر، قرار گرفته است (حسینی، ۱۳۷۵).

از آنجا که میزان تعهد و پایبندی ملی کشورها نسبت به ترویج کشاورزی در استراتژی توسعه آنها تبلور یافته و در کشورهای در حال توسعه، این استراتژیها اغلب تحت تأثیر سیاستهای جهانی و حمایت‌های بین‌المللی از امر توسعه کشاورزی می‌باشد (Rogers, 1987). لذا کشورهای مختلف جهان نیز با تبعیت از این گرایشهای بین‌المللی سعی نمودند، در نگرشها، برنامه‌ها و اولویتهای خود نسبت به امر ترویج تجدیدنظرهایی بعمل آورند. به نحوی که کلیه سیاستگذاران و برنامه‌ریزان ترویجی کشورهای جهان در سال ۱۹۹۰ یا در جریان تحولات بی‌سابقه‌ای قرار گرفته‌اند و یا اینکه شاهد وقوع این تحولات در عرصه جهانی می‌باشند (Rivera, 1991).

در چند سال گذشته، در سطح محافل علمی، سیاستگذاری و اجرایی، ترویج بین‌المللی، مجموعه تحولات نوین ترویج کشاورزی را با عنوان "قدم بعدی در ترویج کشاورزی"، تحت سه محور اساسی زیر معرفی می‌کند:

۱. مورد حمله قرار گرفتن ترویج بخش دولتی و ضرورت دخالت بخش خصوصی؛



**اجرای موفقیت‌آمیز سیاستها و برنامه‌های تمرکززدایی ایجاب می‌کند که بین سازمانهای مختلف ملی، منطقه‌ای و محلی، هماهنگی وجود داشته باشد.**

۲. مباحث جدلی مربوط به الگوی نظام؛

۳. تجربیات حاصله از برنامه‌های متنوع ترویج در سطح جهان (حسینی، ۱۳۷۵).



بانک جهانی، تجربیات خود را در قالب چهار اصل بنیادین در ترویج جمع‌بندی نموده است که تصور بر این است که این اصول بعنوان هدایت‌کننده کلیه دخالت‌های ترویجی در سطوح جهانی و ملی در بخش‌های خصوصی و دولتی عمل کنند. این اصول عبارتند از:

۱. سازگاری با وضعیت مشخص؛

۲. انعطاف‌پذیری سیستم؛

۳. مشارکت؛

۴. پایداری اقتصادی؛

که اصل آخری مشخصاً باعث کاهش هزینه و تأمین منابع مالی مربوط می‌شود (حسینی، ۱۳۷۵).

در کشورهای در حال توسعه، دولتمردان به طور فزاینده از رابطه نزدیکی که بین سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی وجود دارد، آگاه شده‌اند. امروزه، امکانات اداری بعنوان یکی از عوامل مؤثر در نیل به اهداف اجتماعی در نظر گرفته می‌شود و دولتها بطور فزاینده می‌کوشند تا با اصلاح ساختار اداری و سازمانی خود، دست به ایجاد تغییرات اجتماعی بزنند.

در تمرکززدایی ساخت‌های ترویج کشاورزی، خصوصی‌سازی و زمینه‌سازی برای حضور بخش سوم جامعه مدنی شامل نهادهای غیردولتی سازمان‌های جامعه محور و سایر ساخت‌های غیردولتی، مطرح است. راهبردهای تمرکززدایی اداری و مالی، دولت مرکزی را موظف می‌کند تا امور مالی، نظیر تأمین هزینه‌ها، اخذ مالیات و مسئولیت‌های قانونی را به ادارات دولتی در سطوح محلی انتقال دهند که خود می‌تواند زمینه‌ساز همکاری با بخش خصوصی و غیردولتی باشد. از راهبردهای مدیریت مشارکتی در تمرکززدایی استفاده زیادی بعمل آید. مشارکت را در اینجا می‌توان به معنای دخالت دادن استفاده‌کنندگان یا مخاطبان کارکردها (که در ترویج کشاورزی می‌باشند) در فرآیندهای تدوین برنامه‌ها، شامل شناخت نیازها، تعیین اهداف، طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها دانست. مدیریت مشارکتی هم به معنای ایفای نقش هماهنگی، همکاری و حصول تفاهم بهینه مابین مشارکت‌کنندگان در یک زمینه خاص برای بکارگیری ظرفیتها و امکانات مشترک در روبه‌ای تعاملی برای حصول به اهداف پیش‌بینی شده است. بانک جهانی راهکارهای ذیل را برای حصول مشارکت پایدار پیشنهاد می‌کند:

۱- مکانیزمهای تسهیم و توزیع اطلاعات

۲- مکانیزمهای مشورتی.

۳- مکانیزمهای ارزیابی مشترک.

۴- مکانیزمهای تشریک مساعی.

۵- مکانیزمهای تسهیل مشارکت در فرآیند تصمیم‌سازی.

۶- مکانیزمهای توانمندسازی.



سه مکانیزم نخست را می‌توان در جهت تسهیل یادگیری و ارتقای تجارب آموزنده مشارکت‌کنندگان به کار گرفته و سه مکانیزم بعدی زمینه را برای حصول تأثیرگذاری و تسهیم کنترل بر تمام مشوقها، تصمیمات و منابع توسعه، فراهم می‌آورند. (شریف‌زاده و مرادنژادی، ۱۳۸۱).

برای مثال در کلمبیا مسئولیت تمرکززدایی ترویج به سطح شهرداریها منتقل و در همین سطح مدیریت می‌شود. هزینه‌های پایداری این خدمات بطور قابل توجهی در این سیستم افزایش یافته است. قبل از سال ۱۹۸۹ خدمات ترویج در این کشور توسط چندین مؤسسه ارائه می‌شد. (مانند بانک اراضی و مؤسسه اصلاح زمین کلمبیا، انجمن تولیدکنندگان قهوه و NGO ها). انجمن متولی تمرکززدایی در کلمبیا (UMATA Municipal de Asistencia Tecnica Unidad) نامیده می‌شود. عوامل بسیار مهم موفقیت تمرکززدایی ترویج در این کشور عبارتند از: وجود یک نماینده دولت محلی یا رضایت دولت مرکزی برای تمرکززدایی و در دسترس بودن منابع مالی این فعالیتها (Garfield, 2001). فعالیتهای UMATA در حین سالهای ۱۹۹۵-۱۹۸۹ در جدول شماره (۲) خلاصه شده است.

در نظامهای اداری که با ویژگیهایی چون دیوان سالاری، تنگ‌نظری و استخدام و ارتقاء مبتنی بر بند و بست سیاسی مشخص می‌شوند، تخصیص منابع و سرمایه‌گذاری نمی‌توانست کارآیی داشته باشد.



در تعدادی از کشورها، به نظر می‌رسد که یک مانع عمده در راه اجرای برنامه‌ریزی نامتمرکز منطقه‌ای، مقاومت دیوان سالارهای مرکزی در مقابل تصمیم‌گیری از پایین است.

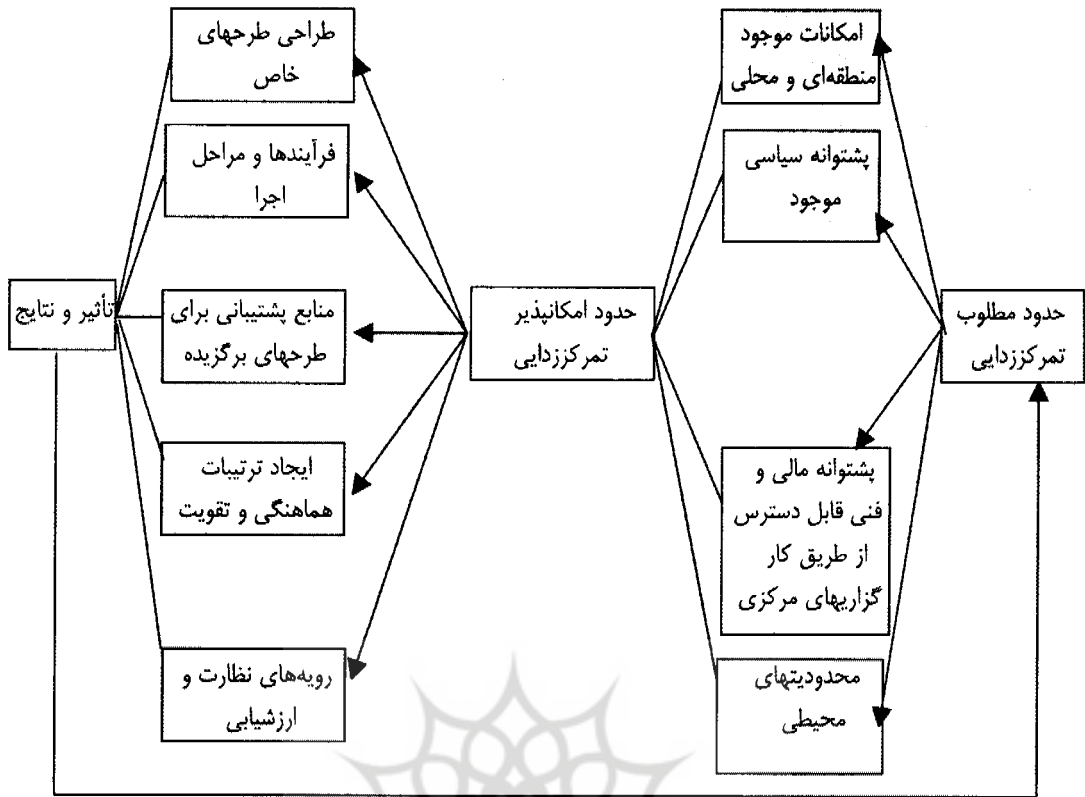
سیستمها متغیرها	سیستم متمرکز قبلی	سیستم غیرمتمرکز فعلی (U.M.A.T.A.s)	تفاوت به درصد
تعداد کارکنان فنی و حرفه‌ای	۸۰۰	۲۵۰۰	۲/۲۸
شهرداریهای تحت پوشش	۲۵۰	۱۰۴۰	۴/۱۶
ذینفع	۱۲۵۰۰۰	۴۵۰۰۰۰	۳
کارکنان ذینفع	۱۵۶	۱۲۹	-۰/۱۷
مجموع هزینه سالیانه	\$۰۰۰.۱۲۰۰۰	\$۲۸۸۲.۰۰۰	۲/۲۴
هزینه سالیانه هر ذینفع	\$ ۹۶	\$ ۸۶	-۰/۱

ریورا (Rivera, 1996) مشاهده کرد که تمرکززدایی ترویج برای سه نوع گرداننده سیاسی تحکیم می‌شود: تمرکززدایی بار هزینه‌های ترویج، از طریق طراحی مجدد سیستم مالی، مشارکت دولت محلی را در امور مالی و مدیریت ترویج افزایش می‌دهد.

برای تمرکززدایی مدیریت ترویج از طریق تداخل مشارکت کشاورز در تصمیم‌گیری و پاسخگویی مسائل ترویج.

سوالی که باقی می‌ماند این است که ترویج تمرکززدایی شده چگونه پاسخگوی کشاورزان کم زمین و فقیر

## نمودار شماره (۱): راهبرد اجرایی برای طرحهای تمرکززدایی [۷]



است؟

بر اساس مطالعه در فیلیپین در پاسخ نیازمند یک "رهیافت همکاری چند جانبه" می‌باشد که مشارکت‌کنندگان جامعه‌گرا را دربرمی‌گیرد. در این مورد ریورا (Rivera, 1996) دریافت که در پاسخ، سنت تمرکزطلبی در کشورهای در حال توسعه، از اعتماد به نفس و توسعه مؤسسات عمرانی در سطح جامعه، جلوگیری کرده است.

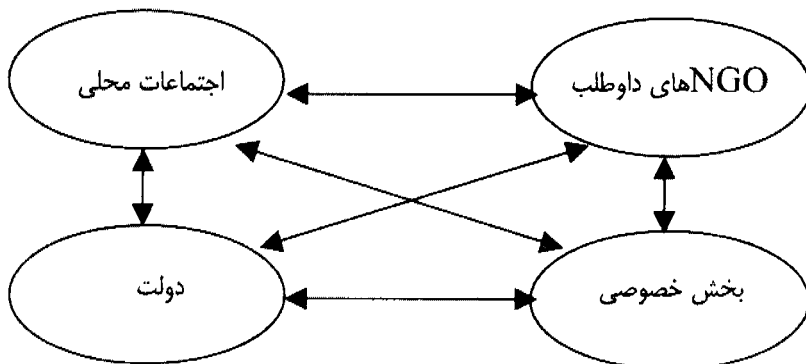
### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مطالعات موردی نشان می‌دهد که تمرکززدایی به دلایل بسیاری، بصورت یک سیاست مهم مورد بحث در کشورهای در حال توسعه در آمده است. در برخی از کشورها، رهبران سیاسی نگران آن بودند که رشد اقتصادی با توزیع عادلانه منافع، بویژه در مناطق روستایی همراه نباشد. تشکیلات اداری و برنامه‌ریزی متمرکز در امر بسیج منابع محلی و حمایت از منافع کشاورزان خرده یا سایر گروههای تهی‌دست با شکست روبرو شده است. برای کمک به تهی‌دستان روستایی، طرحهای خاصی موردنیاز است؛ غالباً این طرحها جهت تقویت امکانات سازمانهای محلی طراحی شده بودند تا این سازمانها بتوانند پروژه‌های کوچک توسعه را برنامه‌ریزی و اداره کنند و از این



مسأله عمده‌ای که تقریباً در تمام کشورها مشاهده می‌شود، نبود یک سیستم برنامه‌ریزی نامتمرکز نظام یافته، مبتنی بر رویه‌های برنامه‌ریزی چند سطحی است. نشانه‌های این نارسایی بسیارند. بعضی از آنها نهادی و برخی دیگر، رویه‌ای هستند.

## نمودار شماره (۲): الگوی شماتیک برای تمرکززدایی مؤثر





رهگذر مطالبی را یاد بگیرند. در دیگر کشورها فشارهای سیاسی وارده از مناطق یا اجتماعات برای مشارکت در فعالیت‌های توسعه و نیز فشارهای کارگزاری‌های کمک‌رسانی بین‌المللی که توسعه روستایی را به پیش می‌برند، باعث شد تا تمرکززدایی به مرحله اجرا در آید. در سایر کشورها تمرکززدایی از جانب رهبران ملی بعنوان راهی برای تقویت حمایت ملی از سیاست‌های توسعه ملی مورد ملاحظه قرار گرفت.

مطالعات موردی همچنان نشان می‌دهد که بیشتر عوامل شناسایی شده، بر موفقیت یا شکست سیاست‌های تمرکززدایی تأثیر می‌گذارند. بنابراین عوامل مذکور باید در طراحی و اجرای سیاستها مورد توجه قرار گیرند. رویه‌ای که در نمودار ۱ نشان داده شده است، می‌تواند در تجزیه و تحلیل پیشنهادهای مربوط به سیاست تمرکززدایی مورد استفاده قرار گیرند.

برای خلاصه کردن این رهنمودها، چندین راه وجود دارد که دولتهای منطقه می‌توانند با استفاده از آنها تمرکززدایی منطقه‌ای را در مورد برنامه‌ریزی توسعه ترویج مشارکتی تسریع کنند. این راهها شامل موارد زیر هستند:



## برای کمک به تهی‌دستان

### روستایی، طرح‌های خاصی

### مورد نیاز است؛ غالباً این طرح‌ها

### جهت تقویت امکانات سازمانهای

### محلی طراحی شده بودند تا این

### سازمانها بتوانند پروژه‌های

### کوچک توسعه را برنامه‌ریزی و

### اداره کنند.

۱. تقویت تعهد سیاسی ملی و پشتیبانی اداری دولت مرکزی برای تمرکززدایی منطقه‌ای.

۲. تنظیم برنامه‌ریزی ترویج کشاورزی منطقه‌ای در یک چارچوب ملی. بنابراین هدفها و سیاستهای ترویج باید از هدفهای ملی مشتق باشد تا سازگاری را تضمین کرده و مربوط بودن به نیازهای اولیه اقتصادی را ضمانت کند.

۳. تعریف مناطق همگن برنامه‌ریزی که با یک یا چند واحد اداری وفق داده شود.

۴. دموکراتیزه کردن وظایف برنامه‌ریزی بین سطوح ملی و زیر ملی برای پرهیز از تداخل وظایف و تضمین سازگاری بین سطوح مختلف سرزمینی.

۵. انتقال منابع مالی کافی به مناطق مبتنی بر ضوابط ملی و بین منطقه‌ای، به منظور قادر ساختن آنها به انجام وظایف خود به نحوی کارآمد.

۶. قدرت دادن به مناطق، با اختیارات قانونی مناسب و مکفی، برای گردآوری و تخصیص مقداری از عواید.

۷. منطقه‌ای کردن بودجه‌ها و ایجاد رویه‌های مناسب و تخصیص برنامه‌ریزی در سطح منطقه‌ای برای انعطاف لازم.

۸. ایجاد سازوکارهای مناسب برنامه‌ریزی و هماهنگی برای تأمین حمایت ساختاری، و فعالیت برنامه‌ریزی نامتمرکز که در اینجا مشارکت مردم باید تقویت شود.

۹. ایجاد یک فرآیند دوسویه مؤثر برنامه‌ریزی (نمودار شماره ۲)، که به منظور تضمین سازگاری در برنامه‌های منطقه‌ای دارای خصیصه‌ای یویا، یکپارچه‌کننده و با عمل متقابل باشد.

۱۰. تفویض قدرت و اختیار به سطوح زیر ملی، برای انعطاف‌پذیر کردن آنها در برنامه‌ریزی و مدیریت طرح‌ها و پروژه‌ها در سطوح منطقه‌ای.

۱۱. تأسیس واحدهای نظارت و ارزشیابی منطقه‌ای که دارای ارتباطات مناسب با واحدهای گزارش‌دهنده باشند.

۱۲. شناسایی شکافهای داده‌های اطلاعاتی برای برنامه‌ریزی زیر ملی و دادن ترتیبهایی برای گردآوری آنها.

۱۳. اتخاذ یک رویکرد تدریجی در نظامهای اطلاعاتی در حال توسعه، معطوف به برنامه‌ریزی مبتنی بر کامپیوتر، با توجه خاص به موارد توسعه منابع انسانی و سازمانی.

۱۴. تقویت توانمندی و صلاحیت کارگزاری‌های برنامه‌ریزی در سطوح منطقه‌ای و محلی و ایجاد یک گروه منتقد در جهت تشخیص ضعفها و کارکنان آموزش‌دیده برای انجام وظایف مشخص برنامه‌ریزی.

۱۵. اطمینان دادن در مورد مشارکت حقیقی کشاورزان در ساختارهای نامتمرکز برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری.

### فهرست منابع:

۱- استعلاجی، علیرضا (۱۳۸۱). بررسی و تحلیل رویکردها و راهبردهای توسعه روستایی - ناحیه‌ای. ماهنامه جهاد، شماره ۲۵۰-۲۵۱، سال ۱۳۸۱، صص ۱۷-۱۴.

۲- امیرانی، محمدهادی (۱۳۷۷). بررسی زمینه‌های مشارکتی روستائیان و ارتباط آن با ترویج کشاورزی (قسمت سوم). ماهنامه جهاد، شماره ۲۱۹-۲۱۸، سال ۱۳۷۷، صص ۱۰۰-۹۶.

۳- چیمبا، جی. شاپیر و دنیس ای. راندینلی (۱۳۷۳). اجرای طرح‌های تمرکززدایی در آسیا، امکانات محلی برای توسعه روستایی (ترجمه عباس حکیمی، سیدجواد میر و محمدسعید ذکایی). سلسله انتشارات روستا و توسعه، شماره ۱۶. تهران: مرکز تحقیقات و بررسی مسائل روستایی.

۴- حسینی، سیدمحمود (۱۳۷۵). گرایشهای نوین جهانی در خصوصی‌سازی و تعدیل هزینه‌های ترویج کشاورزی. مجموعه مقالات اولین سمینار علمی ترویج منابع طبیعی، امور دام و آبزیان. کرج: ۱۳۷۵.

۵- حیدری، علیقلی (۱۳۸۰). تمرکززدایی مؤثر برای توسعه جوامع. گزارش سمینار. A.P.O. سریلانکا: ۳۱-۲۳ مارس ۲۰۰۱.

۶- شریف‌زاده، ابوالقاسم و همایون مرادزادی (۱۳۸۱). خصوصی‌سازی در ترویج و چالشهای پیش روی آن. ماهنامه جهاد، شماره ۲۵۳، سال ۱۳۸۱، صص ۳۳-۲۴.

۷- گروه خاور نزدیک و شمال آفریقا در قسمت تحلیل سیاست فائو (۱۳۷۱). تمرکززدایی منطقه‌ای برای برنامه‌ریزی توسعه کشاورزی در خاور نزدیک و شمال آفریقا. (ترجمه عصمت قائم مقامی). سلسله انتشارات روستا و توسعه، شماره ۹.



## مرور کلی سیر تکوینی ترویج

## کشاورزی در طول تاریخ نسبتاً

## کوتاه، مبین این واقعیت است که

## این نهاد رسمی در طول نیم قرن

## گذشته پیوسته در حال تغییر و

## تحول بوده و مفاهیم، ابعاد،

## اهداف، استراتژیها، ساختار و

## نقش و جایگاه آن در توسعه

## کشاورزی، هم در سطح جهان و

## هم در درون بسیاری از کشورها

## بارها مورد تجدیدنظر، قرار

## گرفته است.

- 9-Biodeen, C. (December, 1999). Community Mapping Exercises Provide Enhanced Participant Interaction in Visioning Processes. [Available on line].  
<http://www.joc.org/joc/1999December/tt.html>
- 10-Cheema, G.SH. (1976). The Impact of Politics of Rural Development in Asia. Public Administration Review, Vol. XIV, no 3, 1976.
- 11-Cheema, G.SH. (1981). Institutional Dimensions of Regional Development. Singapore: Maruzen Asia.
- 12-Cheema, G.SH. (1983). Role of Voluntary Organizations in Decentralized Development. In G.SH. Cheema and Denis A. Rondinelli, eds. Decentralization and Development: Policy Implementation in Developing Countries. Beverly Hills, California Sage Publication.
- 13-Crowder, L.V. (September 1996). Decentralized Extension: Effects and Opportunities. Washington DC: the World Bank p.
- 14-Dillinger, B. (1995). Decentralization, Politics and Publish Services. In: A Estache (Ed). Decentralizing Infrastructure: Advantages and Limitations. Washington DC: the World Bank.
- 15-Furniss, N. (1974). The Political Significance of Decentralization. Journal of Politics, Vol. 36, No 4, 1974.
- 17- Garfield, E. & M. Guadagni & D. Moreal (2001). Colombia: Decentralization of Agricultural Extension Services. Washington D.C: the World Bank p.
- 18-Griffin, K. (1981). Economic Development in A Changing World. World Development, Vol. 9, no 3, 1981, pp 221-226.
- 19-Honadle, G. & Rudi Klaus (Eds), (1979). International Development Administration: Implementation Analysis for Development Projects. New York: Praeger
- 20-Inayatullah, ed. (1979). Approaches to Rural Development: Some Asian Experiences. Kuala Lumpur: Asian and Pacific Development Administration Center.
- 21-Leonard, D.K. (1982). Choosing Among Forms of Decentralization and Linkages. In David K. Leonard & Dale R. Marshal, eds. Institutions of Rural Development for the poor: Decentralization and Organizational Linkages. Berkeley, California Institute of International Studies, 1982, pp 192-226.
- 22-Ministry of local government and social affairs, Republic of Rwanda (may, 2001). National Decentralization Policy. Rwanda: 2001.
- 23-Rivera, W.M. (1991). Agricultural Extension World wide: A Critical Turning Point in Agriculture Extension.... New York: Elsevier.
- 24-Rivera, W.M. (1996). Agricultural Extension in Transition World Wide: Structural, Financial and Managerial Strategies for Improving Agricultural Extension. Public Administration and Development, Vol. 16 pp 151-161.
- 25-Rogers, W.L. (1987). The Private Sector: Its Extension system and Public/Private Coordination. In W.M. Rivera (Ed). Agricultural Extension World Wide. London: Croom Helm.
- 26-Rondinelli, D.A. (1984). Administrative Decentralization of Agricultural and Rural Development Programs in Asia: A Comparative Analysis. London: Croom helm.
- 27- Rondinelli, D.A. (1981). Government Decentralization in comparative Perspective: Theory and Practice in Developing Countries. International Review of Administrative Science, Vol. 47, no 2 (March, 1981), in Press.
- 28-Shah, A.H. (1994). The Reform of Intergovernmental Fiscal Relations in Developing and Emerging Market Economics, Policy and Research Series 23. Washington DC. The World Bank.
- 29-Uphoff, N.T. & Milton J. Esman (1974). Local organization for Rural Development: Analyses of Asian Experience. Ithaca, New York, Cornell University.

