

## تحلیل عوامل مؤثر بر الگوی مشارکتی توسعه روستایی

### مطالعه موردی: حوضه آبخیز حبله رود

محمدرضا رضوانی\* - دانشیار دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران

سیدعلی بدری - استادیار دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران

محمد سلمانی - استادیار دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران

بهروز قرنی آرانی - دانشجوی دوره دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه تهران

پذیرش مقاله: ۸۷/۸/۲۸ تأیید نهایی: ۸۸/۲/۲۳

#### چکیده

امروزه توسعه روستایی بدون نهادینه شدن مشارکت، امری دور از دسترس تلقی می‌شود. به نظر می‌رسد سه پیش شرط یا زمینه اساسی برای مشارکت اجتماع‌های محلی در برنامه‌های توسعه روستایی باید فراهم شود: اجتماعی، اداری - مدیریتی، و ساختاری. هدف پژوهش حاضر، تحلیل تأثیر این عوامل بر مشارکت روستاییان، سازمان‌های غیردولتی و اجتماع‌محور در توسعه روستایی در حوضه آبخیز حبله رود است. داده‌های مورد نیاز با استفاده از مصاحبه با آگاهان محلی گردآوری و با روش تحلیل محتوا، تحلیل شده است. نتایج نشان می‌دهد که در بین عوامل اجتماعی، «مهارت‌های رهبری و سازماندهی در میان روستاییان»، بیشترین تأثیر را داشته است. در این زمینه شایسته است مدیران و کارشناسان و طراحان داخلی پروژه‌های مشارکتی در هرگونه فعالیت مشارکتی، انعطاف‌پذیری بیشتری در مورد روستاییان از خود نشان دهند و نقاط ضعف موجود را برطرف سازند. برنامه‌ریزان نیز باید توجه داشته باشند که یکی از عوامل مهم، برای پیشینه‌سازی اثربخشی پروژه‌های مشارکتی «فرایند تخصیص منابع و دانش و اطلاعات به روستاییان» است تا «آگاهی روستاییان نسبت به حقوق قانونی و توانمندی‌های‌شان برای تغییر» افزایش یابد.

کلیدواژه‌ها: الگوی مشارکتی توسعه روستایی؛ عوامل اجتماعی، اداری - مدیریتی و ساختاری؛ تحلیل محتوا؛ حوضه حبله رود.

#### مقدمه

یکی از چالش‌های اساسی در حوزه‌های برنامه‌ریزی اقتصادی - اجتماعی و توسعه روستایی، مقوله مشارکت است. در زمان حاضر که جامعه روستایی ایران با بحران مشارکت روبه‌روست (مؤسسه توسعه روستایی ایران، ۱۳۸۲-۳، ۳۳)، و در

حالی که امروزه توسعه روستایی بدون نهادینه شدن مشارکت امری دور از دسترس تلقی می‌شود، برای رسیدن به این هدف به نظر می‌رسد که در جوامع محلی پیش‌شرطها یا زمینه‌های اساسی در اعمال مشارکت باید فراهم شود (همان). هدف پژوهش حاضر، تحلیل تأثیر این عوامل بر مشارکت روستاییان، سازمان‌های غیردولتی و اجتماع‌محور در توسعه روستایی در حوضه آبخیز حبله‌رود است. پرسش اصلی تحقیق این است که چه عواملی در الگوی مشارکتی توسعه روستایی در حوضه آبخیز حبله‌رود مؤثر بوده است. برای پاسخ به این سؤال، با فرض علمی، سه عامل اجتماعی، اداری - مدیریتی، و ساختاری مؤثر بر مشارکت مستقیم روستاییان در برنامه‌های توسعه روستایی در نظر گرفته شد تا میزان نقش هر عامل از دیدگاه خود روستاییان مشخص شود. از این رو روش گردآوری اطلاعات، مصاحبه با آگاهان محلی در نظر گرفته شد و با بهره‌گیری از تکنیک فراوانی عبارات، متن مصاحبه تحلیل شد.

### مبانی نظریه‌ای

مشارکت، فرایند درگیری در موقعیت‌های گروهی داوطلبانه سازمان‌های غیردولتی<sup>۱</sup> (NGOs) و اجتماع‌محور<sup>۲</sup> (CBOs) و مردم محلی در برنامه‌ریزی یا تصمیم‌گیری برای امور است که بر معیشت یا محیط آنان تأثیر می‌گذارد و آنان را برمی‌انگیزد تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی با پذیرش مسئولیت، یکدیگر را یاری دهند (علوی‌تبار، ۱۳۷۹، ۱۵، و مؤسسه توسعه روستایی ایران، ۱۳۸۱، ۱۲۶ و Maurel, 2007, 630-639). این مفهوم به‌عنوان پیش‌شرطی برای گفتمانی در نظر گرفته می‌شود که توافقی اجتماعی را برای حل و فصل برخوردهای بین ذی‌نفعان هدف‌گذاری می‌کند (Elsasser, 2002, 291-300). در فرایند مشارکت، بر توزیع قدرت بین شهروندان تأکید می‌شود تا بتوانند اصلاحات اجتماعی معناداری را القا کنند و در منافع آن سهیم شوند (Tosun, 2005, 333-352). بخشی از این ذی‌نفعان، یعنی NGOها و CBOها ضمن پیگیری اهداف خود با مشارکت اجتماع، منابع همگانی را برای پروژه‌های سنتی آزاد می‌سازند و به بهبود کیفیت زندگی ساکنان کمک می‌کنند. آنان ابزار لازم فرایند انتقال و توانمندی ذی‌نفعان هستند و به برخی از سازوکارهای اصلی اجتماعی به‌منظور پیشبرد اهداف توسعه پایدار و اطمینان از هماهنگی اجتماعی سود می‌رسانند (طاهرخانی و قرنی، ۱۳۸۴، ۸۱-۱۰۲، و Asadi-Lari et al., 2005, 474-482).

توسعه مشارکتی در دهه ۱۹۵۰ بروز یافت و کارگزاران اجتماعی‌ای که در اثر نادیده انگاشتن ذی‌نفعان اصلی پروژه‌ها و شکست الگوهای نخستین توسعه‌ای، از دفاع از راهبرد بالا به پایین توسعه، ناامید شده بودند، آن را به کار گرفتند (Botchway, 201, 135-153). روش‌های مشارکتی در اوایل دهه ۱۹۸۰ پاسخی ریشه‌ای به تمرکزگرایی شدید، و رویکردهای بالا به پایین در پژوهش و برنامه‌ریزی بود. سؤالات درباره تناسب این الگوها هنگامی نمود یافت که راه‌حل‌های جهان اول در جهان سوم و با حضور حکومت یا کمک سازمان‌های بین‌المللی اغلب عمر کوتاهی داشت (Ericson, 2006, 242-266). به این ترتیب در چارچوب محیطی غیرمتمرکز در مسیر گفت‌وگوی مدنی، اکنون عادی

1. Non – Governmental Organizations (NGOs)

2. Community – Based Organizations (CBOs)

به نظر می‌رسد که مسائل محیطی در نشست‌های محلی و مذهبی و روستاها به بحث گذاشته شود و در پروژه‌ها با آموزش مردم محلی در حد امکان، بدون بی‌نیازی از مشاوره با کارشناسان، به فرایند مدیریت، جنبه مدنی بخشیده شود (Bainea et al., 2007, 148-173). در فرایند مشارکت باید بر ترکیب کارشناسی فنی، تصمیم‌سازی سلیق و ارزش‌های عقلانی، و تبادل متقابل استدلال‌ات و اندیشه‌ها تکیه کرد. البته این فرایندها باید با قواعد مقرر در گفتمان‌های عقلانی<sup>۱</sup> - بیان شده در نظریه کنش ارتباطی هابرماس که بر شکل خاصی از گفت‌وگو<sup>۲</sup> دلالت دارد - مهار شوند (Renn, 2006, 34-43)؛ به این صورت که تمام مشارکت‌کنندگان به پیش شرط‌هایی متعهد شوند، از جمله وفاق بر سر شیوه‌ای برای تصمیم‌گیری نهایی یا رسیدن به راه‌حل مرضی‌الطرفینی<sup>۳</sup>.

نقد رویکردهای کمی، تقلیل‌گرایانه و ابطال‌گرایانه در کشف حقایق، هم‌زمان با طرح فرایندهای مردم‌سالارانه و مشورتی در نظریات هابرماس، با تشکیک در برنامه‌ریزی از بالا به پایین، معنا و مفهومی تازه از برنامه‌ریزی برای مدیران و کارشناسان به وجود آورد و پژوهشگران هم به این اندیشه دست یافتند که در تمام مراحل پژوهشی از طریق گفت‌وگو و کنش ارتباطی<sup>۴</sup> می‌توانند فاصله‌شان را با کاربران نهایی محیط زیست کمینه سازند. از این رو به جای استفاده از معرف‌های کمی برای سنجیدن پیچیدگی‌های سامانه‌های پویا - که ریشه‌های شناخت‌شناسی خود را در تقلیل‌گرایی علمی می‌یابد و لزوماً بر تنوع پیچیده جنبه‌های چاره‌یابی تأکید نمی‌کند - بر پایه فلسفه مشارکتی، می‌کوشند با توجه به اهمیت درک زمینه محلی، اهداف، تنظیم و اولویت‌ها مشخص شوند. برای به دست آوردن جنبه‌های مرتبط و هدفمند مشکلات محلی، لازم است عواملان اجتماعی فعالانه در فرایند پژوهش درگیر شوند تا اقدام یا تغییر اجتماعی برانگیخته شود (Reed et al., 2006, 406-418). اگرچه ایده پژوهشگران برای کار صمیمانه با اجتماعات، زودتر شکل گرفته بود، اما در دهه ۱۹۷۰ پژوهش مشارکتی، به عنوان روش‌شناسی رسمی شناخته شد. روش‌های متنوع زیادی در این زمینه طی سه دهه گذشته شکل گرفت (Johnson et al., 2003, 287-306). هدف اصلی، حمایت از کلیت زیست‌محیطی از طریق جمع‌آوری اطلاعاتی بود که می‌توانست در تصمیم‌سازی آگاهانه در مدیریت و پشتیبانی از زمین و منابع به کار رود. ابزاری که اطلاعات را جمع‌آوری می‌کند و به اشتراک می‌گذارد باید با اصول مردم‌سالاری و مشارکت در حکومت‌داری و نیز برابری اجتماعی و سیاسی سازگار شود (Hunsberger et al., 2005, 609-627). از مهم‌ترین این ابزارها، ارزیابی مشارکتی روستایی<sup>۵</sup> (PRA) است. از دید چمبرز، ارزیابی مشارکتی روستایی مجموعه‌ای عملی از فونوی است که مردم محلی را برای بیان و اشتراک تجارب و دانش زندگی و شرایطشان با دیگران برای اهداف برنامه‌ریزی، اقدام، پایش و ارزشیابی توانمند می‌سازد، به طوری که به خلق فرصت‌ها برای مردم محلی برمی‌گردد تا برای مشارکت در برنامه‌های کاری توانا شوند. این توانمندسازی بیشتر به گستردگی و شیوه تسهیل‌گری و اندازه سرمایه‌گذاری برای آن، تعهد قوی زمانی، و میزان علاقه و شکیبایی در برابر اجتماع بستگی دارد (Ericson, 2006, 242-266).

1. Rational Discourse

2. Dialogue

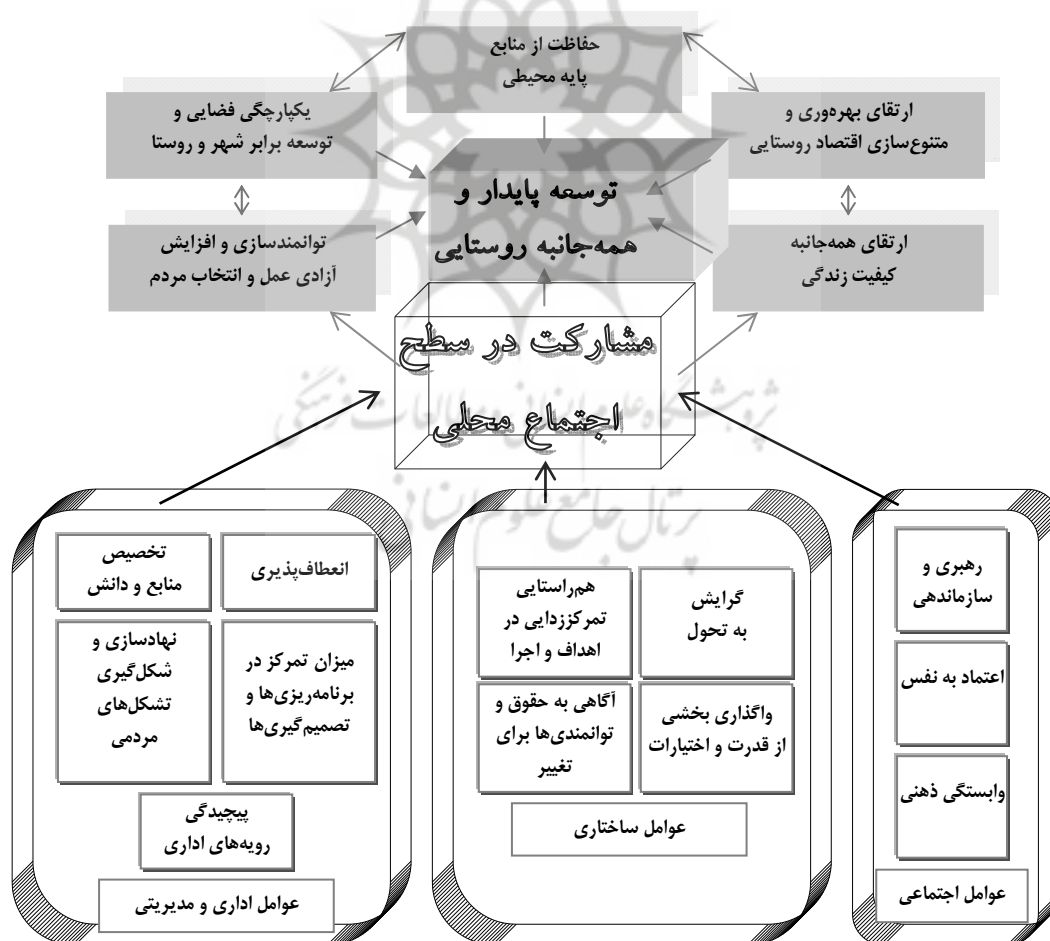
3. Compromise

۴. Communicative Action: نظریه‌ای در مناظره هنجاری علوم اجتماعی درباره مشارکت همگانی برای بهبود پایه مردم‌سالارانه

تصمیم‌سازی

5. Participatory Rural Appraisal

در الگوی مشارکتی پایین به بالا، فعالیت در سطح اجتماع (روستا) به‌عنوان عنصر اصلی توسعه بر مشارکت بنا می‌شود (Andersson et al. 2005, 2407-2422 و ESCAP, 1996, 22-24). در این سطح تنها با حداقل نهاده‌های بیرونی، توسعه به افزایش معناداری دست می‌یابد. آماده‌سازی اجتماعی برای مشارکت از طریق افزایش سطح آگاهی، افزایش اعتماد به نفس اعضای اجتماع، و بهبود رفاه اساسی تعیین‌کننده است. در سطح اجتماعی بسیاری از کارگزاران حکومتی، NGOها و CBOها می‌توانند مساعدت کنند (ESCAP, 1996, 22-24). اما با توجه به ویژگی‌های عام کشورهای در حال توسعه، از جمله ویژگی‌های سیاسی تمرکزگرایی بالا در نظام اداری، و تسلط نخبگان، ویژگی‌های فرهنگی از جمله انفعال در برابر مسائل عمومی جامعه، کمبود آموزش، ساختارهای اجتماعی سنتی و تسلط سرنوشت‌گرایی طی قرن‌ها بی‌عدالتی (Tosun, 2005, 333-352)، اکنون توسعه روستایی با رویکرد حداکثر دخالت دولت، اعمال قدرت، بخشی‌نگری و تعصب سازمانی دولت و گاه تلقی مشارکت به‌عنوان عنصر مضر ثبات ملی روبه‌رو است (مؤسسه توسعه روستایی ایران، ۳-۱۳۸۲، ۳۳). این درحالی است که مشارکت از مؤلفه‌ها و محورهای اصلی توسعه پایدار روستایی به‌شمار می‌آید و با ایجاد سازوکارهایی به‌عنوان یک داده در فرایند توسعه روستایی نقش دارد (شکل ۱).



شکل ۱. الگوی مفهومی تحقیق: عوامل مؤثر بر الگوی مشارکتی توسعه روستایی

منبع: یافته‌های نگارندگان با توجه به مؤسسه توسعه روستایی ایران، بهمن ۱۳۸۱، ۲۴ و ۳-۱۳۸۲، ۳۳

برای ایجاد سازوکارها، عوامل مؤثر بر الگوی مشارکتی توسعه روستایی باید شناسایی شود. این عوامل به شرح زیر

بررسی می‌شود:

- اجتماعی: شامل مهارت‌های رهبری و سازماندهی در میان روستاییان، اعتماد به نفس روستاییان برای تصمیم‌گیری‌های اساسی، و میزان وابستگی روستاییان به تصمیم‌گیری‌های بیرونی.
  - اداری - مدیریتی: شامل نهادسازی و شکل‌گیری تشکل‌های مردمی و نهادهای مدنی جلب مشارکت روستاییان، تخصیص منابع و دانش و اطلاعات مورد نیاز روستاییان، انعطاف‌پذیری لازم برای فرایندهای متغیر و پویای مشارکتی، تمرکز برنامه‌ریزی طرح‌ها و پروژه‌های توسعه و احاطه و کنترل نظام‌های تمرکز اداری بر تصمیم‌گیری، و میزان پیچیدگی رویه‌های اداری.
  - ساختاری: شامل آگاهی روستاییان از حقوق قانونی و توانمندی‌های آن‌ها برای تغییر، انعطاف برای واگذاری بخشی از قدرت و اختیارات به روستاییان، و گرایش به تغییر وضع موجود در میان مجریان.
- به همین دلیل است که مدیریت مشارکت‌جو را کوششی برای استفاده بهینه از امکانات ذکر می‌کنند (نعمتی و بدری، ۱۳۸۶، ۱۶۵).

### ناحیه مورد مطالعه

برنامه اقدام ملی مدیریت پایدار منابع آب و خاک براساس برنامه مشترک میان برنامه توسعه سازمان ملل<sup>۱</sup> (UNDP) و وزارت کشاورزی (سازمان جنگل‌ها، مرتع‌ها و آبخیزداری کشور) در سال ۱۳۷۶ آغاز شد. دو هدف اصلی این پروژه عبارت است از: (۱) دستیابی به الگوی مدیریت مشارکتی منابع طبیعی، و (۲) بهبود کیفیت زندگی کاربران منابع طبیعی با تأکید بر بهره‌برداری پایدار. این پروژه در حوضه حبله‌رود واقع در استان‌های تهران و سمنان در حال انجام است و ۴ زیرپروژه را دربرمی‌گیرد. کارشناسان برای اجرای زیرپروژه آبخیزداری در فاز اول، ۸ روستا را در دو شهرستان دماوند و فیروزکوه انتخاب کردند (دفتر پروژه حبله‌رود، ۸۶-۱۳۷۶). این روستاها در دامنه جنوبی رشته کوه البرز قرار دارند و منبع درآمد روستاییان عمدتاً از دام‌های متوسط تأمین می‌شود. از آنجا که سطح اجرای پروژه‌های مشارکتی و همچنین پژوهش مشارکتی باید در سطح اجتماع باشد، جامعه نمونه این پژوهش نیز نمی‌توانست گسترده باشد. از این رو با مشاوره با کارشناسان دفتر پروژه حبله‌رود، روستاهای پایلوت از دیدگاه میزان پیشرفت به دو دسته موفق و ناموفق تقسیم شدند و از بخش آبخیزداری پروژه ملی حبله‌رود از هر دسته به ترتیب روستاهای لزور و نجفدر انتخاب شدند.

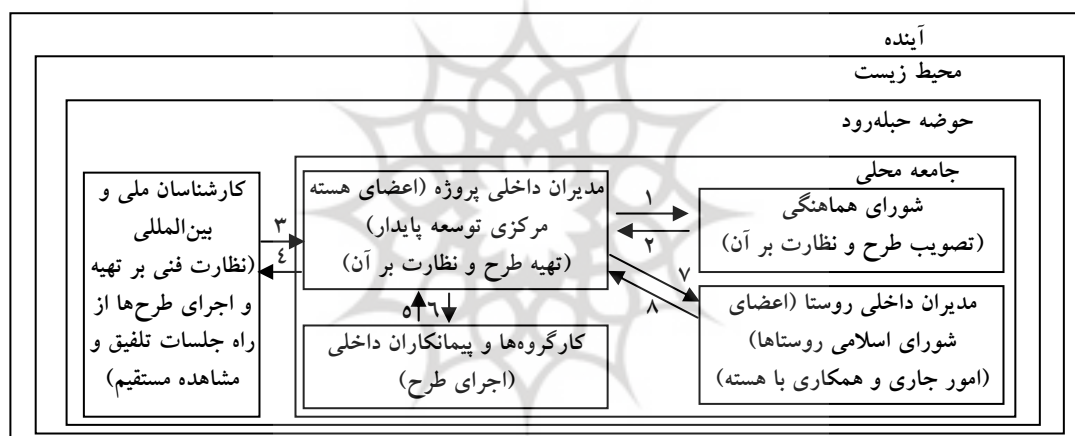
### روند کلی طرح‌های توسعه مشارکتی در سرآب حبله‌رود

فرایند اجرای این پروژه و طرح‌های مرتبط با آن اجمالاً به ترتیب زیر است:

- جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات (وضعیت موجود) و برگزاری نشست‌ها با کارشناسان بومی، اعضای شوراهای

- اسلامی روستاها، معتمدان و آگاهان محلی برای مشخص شدن نحوه مشارکت؛
- کارگاه‌های آموزشی مدیران و کارشناسان برای آشنایی با پروژه و ضرورت مشارکت، و تمرین فنون PRA؛
  - کارگاه‌های آموزشی تسهیل‌گران محلی (بعدها خود را «همیاران توسعه» خواندند) برای افزایش آگاهی درخصوص مشکلات آب و خاک منطقه و فراهم‌سازی بستری برای طراحی و اجرای مشارکتی پروژه‌ها؛
  - شناسایی مشکلات، نیازها، پتانسیل‌ها و راه‌حل‌ها در کارگاه‌های PRA با تسهیل‌گری همیاران توسعه؛
  - درونی شدن نهادهای توسعه مشارکتی: شورای هماهنگی و هسته مرکزی توسعه پایدار؛
  - طراحی پروژه‌ها با توجه به اولویت‌بندی‌های روستاییان با حضور کارشناسان بیرونی پروژه؛
  - اجرای پروژه‌ها.

چارچوب کلی فرایند مشارکت و نوع روابط بین مدیران، کارشناسان، طراحان، ناظران و پیمانکاران در پروژه حبله‌رود در شکل ۲ شرح داده شده است.



توضیحات: (۱) ارائه بسته‌ها و طرح‌های پیشنهادی، انتقادات، دیدگاه‌ها، و شکایات از موارد عدم همکاری؛ (۲) ابلاغ مصوبات؛ (۳) ابلاغ طرح‌های مصوب کارشناسی شده، و واریز اعتبار؛ (۴) ارسال پیش‌نویس طرح‌ها و گزارش‌های پیشرفت پروژه‌ها، امور اداری و مالی، درخواست مجوزها؛ (۵) ارائه گزارش، پیشنهاد و صورت‌هزینه‌ها (هر کارگروه در صورت لزوم با گروه‌های دیگر برای رفع مشکلات مشترک همکاری دارد)؛ (۶) توجیه مردم محلی از طریق «رسانه‌های روستای لزور»، تقسیم کار، پرداخت دستمزدها، اعزام هیئت‌های پیگیری کار به مرکز و استان، نظارت و کنترل کیفیت؛ (۷ و ۸) جلسات مشترک برای هماهنگی و همکاری سازمان‌های دولتی و مردمی.

شکل ۲. چارچوب فرایند مشارکت در پروژه حبله‌رود

منبع: یافته‌های نگارندگان بر مبنای مصاحبه با آگاهان محلی، تابستان ۱۳۸۶

### طرح‌های اجرا شده در ناحیه مورد مطالعه

برخی از پروژه‌هایی که در این دو روستا اجرا شده و به مرحله بهره‌برداری رسیده‌اند (بدون رعایت ترتیب زمانی یا اهمیت) اینها هستند: روستای لزور شامل (۱) پروژه آبخیزداری کشکرز و کاشت ابتکاری نهالستان مثمر، (۲) پروژه آب‌بند سیاه‌رود، (۳) انبار علوفه، (۴) ساماندهی جاده و مناطق «خیل و عشایری»، (۵) طرح گیاهان دارویی با هدف اشتغال‌زایی



برای زنان که با جلب تسهیلات صندوق زیست‌محیطی جهانی<sup>۱</sup> (GEF) به ساخت سالن خشک‌کن عمومی انجامید و تأسیس شرکت تعاونی «ریزبرگ البرز» ثمره تداوم این پروژه است (ابتکاری)، (۶) قرق داوطلبانه برخی از مراتع؛ و در روستای نجفدر شامل (۱) بهسازی و بازسازی راه بین مزارع و (۲) نوسازی پل‌های روی رودخانه و ... (یافته‌های نگارندگان با توجه به مصاحبه با آگاهان محلی، ۱۳۸۶).

به بیان مردم محلی و در مقام مقایسه وضعیت کنونی روستاهای حوضه با گذشته باید گفت که تا پیش از اجرای پروژه در صورتی که حکومت مرکزی به‌طور معمول به مشکلات محلی اعتنایی نمی‌کرد، روستاییان درمی‌ماندند، و اگر هم بودجه‌های قلم‌مآبانه ناشی از درآمدهای نفتی به روستاها روانه می‌شد، باز هم مردم مشارکتی نداشتند ولی اکنون با تلاش‌هایی که برای توزیع قدرت و ثروت صورت گرفته است، روستاها در حال توسعه هستند. به این ترتیب مردم با سازمان‌یابی حول مشکلاتی که از نظرشان بیشترین اهمیت را داشته و تصمیم‌سازی بهتر اقتصادی و زیست‌محیطی، به شهروندانی جدایی‌ناپذیر از ساختارهای فرهنگی و اجتماعی - اقتصادی جامعه تبدیل شده‌اند (Anderson, 2001) و یافته‌های نگارندگان با توجه به مصاحبه با آگاهان محلی، (۱۳۸۶). علاوه بر این، به گفته کارشناسان داخلی و بیرونی، این ناحیه از نمونه‌های موفق الگوی مشارکتی در ایران بوده است. اندرسون که از نزدیک با روستاهای این ناحیه برخورد داشته است، اذعان می‌دارد که پیشرفت مشارکت در این روستاها همانند پیشرفت معلولی است که تا چندی پیش نمی‌توانست راه برود و اکنون قهرمان دوی المپیک است.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش مشارکتی همراه با توسعه مشارکتی گسترش یافت. مشارکت، مقوله‌ای کیفی و برگرفته از واقعیت‌های اجتماعی - اقتصادی جامعه است و روش برخورد با آن در این پژوهش، از نوع کیفی انتخاب شد، چراکه با گرفتن عکس فوری نمی‌توان تغییرات را کشف کرد. پیچیدگی روابط متقابل بین افراد، برنامه‌های جدید، ارزش‌ها و باورهای پایدار و سایر رویدادهای سازمانی به پژوهشی عمیق نیاز دارد. شکاف اطلاعاتی بین مسئولان اجرای پروژه حبله‌رود و روستاییان از این طریق می‌تواند پر شود. این روش به‌رغم زمان‌بر بودن، پایداری و عمق بیشتری در مقایسه با پژوهش کمی دارد و می‌توان به راه‌حلهایی طبیعی دست یافت که افراد بدون دخالت در فرایند سیاسی پیشنهاد می‌کنند. همچنین برای بررسی مشکلات مربوط به مطالعه فقر که معمولاً روستاییان در روش تجربی در برخورد با محققان تازه‌کار نمی‌توانند بیان کنند، سهولت اجرایی بیشتری وجود دارد. با توجه به این که در بعضی موارد محقق نمی‌داند در برخورد با روستاییان با چه کنش و واکنش‌هایی روبه‌رو خواهد شد، این روش، انعطاف‌پذیری لازم را برای او ایجاد می‌کند (مارشال و راسمن، ۱۳۸۱، ۲۰۳-۲۰۶ و سلطان علیزاده، ۱۳۸۵، ۶۵-۶۶).

در این پژوهش مشارکتی از روش مصاحبه باز، نیمه‌ساخت یافته و رسمی با آگاهان محلی بهره گرفته شد؛ که یکی از روش‌های ارزیابی سریع هسته‌ای<sup>۲</sup> در روش‌های رسمی (در برابر غیررسمی) گردآوری داده‌ها<sup>۳</sup> به‌شمار می‌رود. این نوع

1. Global Environmental Fund  
2. Core Rapid Appraisal Methods  
3. Formal (vs. Informal) Modes of Data Collection

مصاحبه یکی از مهم‌ترین روش‌هایی است که کارورزان توسعه<sup>۱</sup> در سازمان‌های بین‌المللی توسعه، با اتکا بر آن بخش عمده‌ای از ارزشیابی و مطالعات مبتنی بر سیاست را به صورت محلی مدیریت می‌کنند. در یکی از اشکال این نوع مصاحبه (روش پژوهش حاضر) تنها با تعدادی از آگاهانی مصاحبه می‌شود که براساس دانش و تجربه خاص‌شان در موضوع مورد بررسی انتخاب می‌شوند. برحسب ماهیت و وسعت کندوکاو، پژوهشگر گروه‌های مناسبی را مشخص می‌سازد که از میان آگاهان محلی برگزیده می‌شوند و سپس تعدادی را از هر گروه انتخاب می‌کند. تعداد آگاهان معمولاً در دامنه‌ای از ۱۰ تا ۲۵ نفر است. دقت و عمق اطلاعات به دست آمده عمدتاً بستگی به این دارد که در انتخاب آگاهان محلی چه میزان وقت به کار گرفته شود، پرسش‌ها توسعه یافته باشند، مصاحبه‌کنندگان آموزش دیده باشند، مصاحبه‌ها مدیریت شوند، آگاهان به پاسخ‌های بیشتر و مرتبط‌تر برانگیخته شوند، و پاسخ‌ها ضبط شوند (Kumar, 1993, 11-13).

درباره جامعه آماری - همان‌طور که از نام آن پیداست - با افرادی مصاحبه می‌شود که در موقعیت و مقامی هستند که می‌توانند اطلاعات، ایده‌ها و بینش‌هایی را فراهم آورند. آگاهانی انتخاب شدند که در پروژه ملی حبله‌رود یا سایر پروژه‌های مشارکتی و خودجوش در روستا ایفای نقش می‌کردند. این افراد از بین ۵ گروه انتخاب شدند: گروه ۱: تسهیل‌گران محلی (همیاران توسعه)؛ گروه ۲: اعضای هسته مرکزی توسعه پایدار (طراحان، برنامه‌ریزان، کارشناسان و مدیران داخلی پروژه)؛ گروه ۳: پیمانکاران محلی؛ گروه ۴: اعضای شورای هماهنگی؛ و گروه ۵: مدیران داخلی روستا اعم از اعضای شورای اسلامی روستا یا دهیار.

از بین ۱۶ مطلع محلی منتخب، با توجه به جمعیت و میزان تأثیرگذاری در اجرای موفق پروژه ملی حبله‌رود، ۱۲ نفر از روستای لزور و ۴ نفر از روستای نجفدر به شرح جدول ۱ انتخاب شدند.

جدول ۱. ویژگی‌های پرسش‌شوندگان

گروه	سن	روستا	گروه	سن	روستا	گروه	سن	روستا	گروه	سن	روستا	گروه	سن	روستا
۵	۳۰	نجفدر*	۲	۳۵	لزور	۴	۵۰	لزور	۵	۳۵	لزور	۵	۳۵	لزور
۵	۴۵	نجفدر	۱	۳۰	لزور	۳	۴۰	لزور	۴	۷۰	لزور	۴	۴۰	لزور
۱	۷۰	نجفدر	۱	۴۰	لزور	۵	۴۵	لزور	۴	۴۰	لزور	۴	۴۰	لزور
۴	۶۰	نجفدر	۴	۳۰	لزور	۳	۴۰	لزور	۴	۶۵	لزور	۴	۴۰	لزور

\* ساکن فیروزکوه

منبع: مصاحبه‌کنندگان

## پایایی و روایی

پژوهشگر مدت یک ماه را برای انتخاب آگاهان و مصاحبه با ایشان صرف کرد و در روستای لزور سکونت یافت، در نتیجه با افرادی مصاحبه شد که با مسائل آشنایی بیشتری داشتند. در انتخاب افراد سعی شد حتی‌الامکان زنان هم انتخاب شوند و از مصاحبه محروم نشوند، اما به دلایل اجتماعی و مشکلاتی که خود روستاییان حین اجرای پروژه برای مشارکت زنان پیش آورده بودند، زنان تمایل چندانی برای مصاحبه نداشتند. داده‌های گرد آمده، با اسناد رسمی دفتر پروژه حبله‌رود و اسناد رسمی محلی تطبیق داده شد.



از آنجا که تعداد نشست‌های داخلی حین انجام پروژه زیاد بود و کیفیتی فنی و تخصصی داشت، با شروع هر مصاحبه، موضوعات اصلی به سادگی بر زبان مطلعان روان می‌شد. برای دقت در ثبت گفته‌های آگاهان محلی، تمام مصاحبه‌ها ضبط و در واژه‌پرداز Word پیاده‌سازی شد و در مرحله اول هیچ مطلبی - حتی مطالب به‌ظاهر غیرمرتبط - حذف نشد. در طول مصاحبه، مدیریت زمان و مسیر آن تقریباً بر عهده مصاحبه‌شونده بود، مگر آن که احتمال انحراف از بحث به‌وجود می‌آمد.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

تحلیل محتوا<sup>۱</sup> روشی است که براساس آن خصوصیات زبانی متن مصاحبه آگاهان محلی به‌طور واقع‌بینانه یا عینی یا سامانمند شناخته می‌شود و از آنها استنتاج‌هایی درباره مسائل غیرزبانی و محتوایی به‌دست می‌آید (هولستی، ۱۳۷۳، ۲۱۲). در تحلیل محتوا، به اصول اساسی، عینی بودن، منظم بودن، تکرارپذیر بودن و آشکار بودن محتوا توجه می‌شود (کرپیندورف، ۱۳۷۸، ۲۸).

پس از گردآوری اطلاعات، از آنجا که واحد ثبت، عبارات متن مصاحبه آگاهان محلی بوده است، نتایج با بهره‌گیری از تکنیک تحلیل محتوای فراوانی عبارات استخراج شد؛ به این ترتیب که پس از تنظیم پرسش‌نامه، برای عملیاتی شدن سنجش تأثیر عوامل اجتماعی، اداری - مدیریتی و ساختاری بر مشارکت روستاییان و ضبط مصاحبه و پیاده‌سازی متن آن، با کمک نرم‌افزارهای Word، Excel و Concordance، عبارات مرتبط با هر یک از عوامل در جدول خود قرار گرفت و فراوانی‌ها مشخص شد. البته فراوانی‌ها نشانه فراوانی مطلق آن‌ها نیست چراکه امکان دارد یک عبارت از گفته‌های آگاهان محلی برحسب مفهوم آن در چندین عامل فرعی و اصلی به‌کار گرفته شود. به‌عنوان مثال در جدول ۲ نمونه‌ای از دسته‌بندی عبارات آمده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از دسته‌بندی عبارات آگاهان محلی

f	دسته‌بندی	عبارت
۱	۱. اعتماد به نفس روستاییان در تصمیم‌گیری برای پروژه‌ها (عامل اجتماعی) (عبارت مثبت)	کارشناسان ادعا بر این داشتند که طرحی که محلی تهیه بشود باید خیلی فرق بکند و با طرح یک کارشناس شاید اصلاً قابل مقیاس نباشد. اما آنها خودشان بعداً گفتند که ما خیلی به هم نزدیک هستیم. روستایی هم می‌تواند خودش را در حد یک کارشناس مطرح کند.
۱	۲. خودباوری روستاییان در ارائه طرح‌ها (عدم وابستگی ذهنی به بیرون) (عامل اجتماعی) (عبارت مثبت)	

منبع: یافته‌های نگارندگان با توجه به مصاحبه با آگاهان محلی، ۱۳۸۶

### یافته‌های تحقیق

از آنجا که پرسش‌نامه آگاهان محلی از نوع نیمه‌ساخت یافته بود، پرسشگر پاسخ‌گویان را آزاد گذاشته بود تا چنانچه

مطلبی خارج از چارچوب‌های تعیین شده لازم دانستند اضافه کنند تا آنها را به سؤالات پاسخ‌گویان بعدی بیفزایند، ولی چنین نشد. نحوه پرسش به گونه‌ای بود که در موارد بعد، پرسش‌های نامناسب سازگار می‌شود. صرف‌نظر از مواردی که از دیدگاه دانشگاهیان جالب می‌نمایند - همانند تأثیر ویژگی‌های فردی بر فرایند مشارکت - به نظر می‌رسد برای روستاییان به جز مواردی که در ادامه می‌آید، مورد دیگری اهمیت نداشته است. به عبارتی دیگر، به جز برخی موارد متفرقه خارج از چارچوب مصاحبه، مطلبی وجود نداشت که نتوان در یکی از موارد زیر آن را دسته‌بندی کرد (یافته‌های نگارنده با توجه به مصاحبه با آگاهان محلی، ۱۳۸۶).

## عوامل اجتماعی

### مهارت‌های رهبری و سازماندهی در میان روستاییان

بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، آگاهان محلی نه تنها در بین عوامل اجتماعی بلکه در بین تمام عوامل، بر مهارت رهبری و سازماندهی در میان روستاییان بیشترین تأکید را داشته‌اند و این مهم در مهارت رهبری مدیران داخلی پروژه تجلی بیشتری یافته است. مدیران داخلی پروژه در برنامه‌ریزی و الگوسازی، جذب مشارکت‌های فکری شورای هماهنگی، مشارکت مالی و فیزیکی روستاییان، مشارکت در طراحی، نگهداری پروژه‌ها، شفاف‌سازی روند پروژه برای مردم، بهره‌گیری ماهرانه از پتانسیل‌های مذهبی در پیشبرد اهداف پروژه، مستندسازی تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد تعهد و مسئولیت در روستاییان، برقراری ارتباط قوی و هماهنگی کامل با مدیران بیرونی پروژه، بهره‌گیری از روش‌ها و امکانات ساده تبلیغ و فراخوان عمومی برای بسیج همگانی، جذب مشارکت گروه‌های ذی‌نفع در قالب کارگروه‌های فنی و تخصصی، سازماندهی مشارکت سنتی، بازتاب مناسب طرح‌ها و ایده‌های روستاییان، تقسیم کار، رعایت اولویت‌بندی‌ها و زمان‌بندی‌ها در بهره‌گیری از منابع و امکانات، اولویت‌بخشی به نیازهای عمومی و اجتماعی - اقتصادی مردم، جلب موافقت بانک جهانی در انتخاب روستاها در طرح صندوق‌های توسعه محلی، ایجاد هماهنگی و برگزاری جلسات مشترک با مدیریت داخلی روستاها، مدیریت منابع مالی و انسانی و بسیاری موارد دیگر که در این مقاله نمی‌گنجد، قدرت رهبری و سازماندهی بالایی از خود نشان داده‌اند.

آگاهان محلی اذعان داشتند که مشکلات رهبری و سازماندهی در میان روستاییان بیشترین تأثیر منفی را بر روندهای مشارکتی داشته است، که مهمترین آنها که با مدیریت داخلی پروژه‌ها مرتبط است، عبارت‌اند از: ناهماهنگی و بروز اختلاف با مدیران داخلی روستاها، ضعف در تداوم بهره‌گیری از پتانسیل‌های تعاونی به رسمیت شناخته‌شده تولید روستایی و به‌طور کلی بهره‌گیری از پتانسیل‌های موجود، ضعف در آگاه‌سازی مردم از تصمیم‌گیری‌ها و روند پروژه گیاهان دارویی، قائم به ذات نبودن مدیریت داخلی و وابستگی آن به افراد خاص، برخی انعطاف‌ناپذیری‌ها در برابر مخالفت‌ها و ناملايمات و کارشکنی‌ها.

### اعتماد به نفس روستاییان برای تصمیم‌گیری‌های اساسی

بنا به گفته آگاهان، روستاییان در تصمیم‌گیری‌های پروژه‌ها اعتماد به نفس بالایی داشته‌اند، که از جمله می‌توان به اینها

اشاره کرد: طراحی پروژه‌ها، تصمیم‌گیری در پروژه انبار علوفه و شرکت تعاونی تولید روستایی، اعتماد به نفس تسهیل‌گران محلی در مدیریت کارگاه‌های آموزشی خود و کارگاه‌های ارزیابی مشارکتی روستایی، به‌طور کلی اداره عمومی روستاها و تمرکززدایی از دولت، تصمیم‌گیری‌ها در پروژه آبخیزداری و نهالستان کشکوز، پروژه‌های خودجوش و مبتکرانه، تصمیم‌گیری در شورای دامداران، قرق مراتع و مکان‌یابی آب‌بند سیاه‌رود و مانند آن.

### میزان وابستگی روستاییان به تصمیم‌گیری‌های بیرونی

آنچه مطلعان محلی به زبان آوردند گویای آن است که اکثر روستاییان به‌ویژه طراحان داخلی پروژه‌ها از استقلال فکری، خودباوری و اتکا بر تصمیم‌گیری‌ها و توانمندی‌های خود در طراحی و توجیه فنی و اقتصادی و مدیریت مشارکت مالی پروژه‌ها و دفاع از پروپوزال خود در جلسات کارشناسان بیرونی به خوبی برخوردار بوده‌اند و دخالت نادرست دیگران و نادیده گرفتن توانمندی‌هایشان را نفی می‌کردند. روستاییان به ظرفیت‌های فکری خود در گفت‌وگوها و طراحی‌ها ایمان دارند و نمونه‌هایی از این خودباوری، اجرای خودجوش قرق و توزیع مراتع، پیشنهاد برای به‌دست گرفتن تولى امور روستاها و ایفای نقش به‌عنوان دولت‌های کوچک، و استقلال پیمانکاران داخلی در اجرای پروژه آب‌بند سیاه‌رود است. از آنجا که پیش از اجرای پروژه و هم‌اینک نیز نظام بالا به پایین بر تصمیم‌گیری‌ها در این روستاها حاکمیت داشته است، ذهنیت برخی روستاییان همچنان به تصمیم‌گیری‌های بیرونی معطوف است و کارشناسان و مدیران بیرونی را به‌عنوان متولیان و تأمین‌کنندگان اعتبارات پروژه برمی‌شمارند. همچنین روستاییان به دولت به‌عنوان متولی ارائه منابع و دانش و اطلاعات وابستگی دارند، که به دلیل میزان بالای تمایل پرداخت در میان روستاییان می‌توان آن‌ها را به سمت بخش غیردولتی ترویج روستایی (البته در صورت وجود این پتانسیل‌ها) سوق داد.

### عوامل اداری - مدیریتی

#### نهادسازی و شکل‌گیری تشکل‌های مردمی و جلب مشارکت روستاییان

به گفته آگاهان، کارشناسان داخلی پروژه برای نهادینه‌سازی و تجمیع مدیریت و سود کل پروژه‌ها و صرف آن در بودجه‌ریزی سالانه روستاها و تقسیم سود بین سهامداران، اقدام به تأسیس شرکت تعاونی تولید روستایی کرده‌اند که از مهم‌ترین اقدامات آنها در الگوسازی مدیریت مشارکتی توسعه روستایی به‌شمار می‌رود. اقدام مذکور به دلایلی از جمله عدم شناخت یا عدم پذیرش موارد اختلاف عقیده، موانع یا مشکلات حقوقی، و عدم شفافیت در برخی نقش‌های راهبری به موفقیت نرسیده است.

یکی از تأکیدات مشترک آگاهان محلی، معرفی کارگروه‌ها به‌عنوان جلوه فعالیت‌های مشارکتی است که نسبتاً به خوبی نهادینه شده‌اند. قبل از وارد شدن پروژه در ساخت حمام عمومی یا لوله‌کشی آب آشامیدنی (هر دو مشارکتی و خودجوش)، این کارگروه‌ها در قالب هیئت امانا یا جمعی از معتمدان محلی ایفای نقش می‌کردند. برخی کارگروه‌ها نه تنها در طول پروژه نهادینه شدند و در تقسیم کار، وظایف و حقوق مشخصی برعهده گرفتند، بلکه مثلاً کارگروه دامداران - که در پروژه حضور داشت - پس از اتمام فاز اول با نام شورای دامداران، امور مرتبط با خود را پیگیری کرد. کارگروه‌ها - بنا

بر اظهار آگاهان محلی - به صورت یک نظام مدیریتی مشارکتی در ایجاد ارتباط و هماهنگی تنگاتنگ بین مردم و مدیران عمل می‌کنند.

نهادینه شدن طرح عمومی گیاهان دارویی در قالب شرکت تعاونی ریزبرگ البرز، درخواست کارشناسان پروژه برای نهادینه‌سازی پروژه به‌عنوان سازمانی مستقل یا غیردولتی، نهادینه شدن هسته مرکزی به‌عنوان کانون کارشناسان و مدیران داخلی پروژه، به‌طور کلی درونی شدن الگوی مردم‌سالاری، و مشارکت بین مردم و مدیران روستاها در اداره امور عمومی روستاها با تعمیم شیوه‌های تجربه‌شده در پروژه، نشان می‌دهد روستاییان تلاش کرده‌اند مدیریت مشارکتی کارآمدی را از طریق نهادسازی شکل دهند.

تشکیل کارگروه‌های متعدد و تلاش برای نظام‌مند کردن حرکت از مشارکت سنتی به مدیریت مشارکتی و مردم‌سالارانه، تشکیل سازمان اجتماع‌محور هسته مرکزی با انتخاب تشکل شورای هماهنگی، تشکیل سازمان غیردولتی شرکت تعاونی تولید روستایی و شرکت تعاونی ریزبرگ البرز، نشانگر آن است که تشکل‌های مردمی و نهادهای مدنی در هر جا که نیاز بوده است به خوبی شکل گرفته‌اند.

برخی کارگروه‌ها حین اجرای پروژه‌ها فعال بوده‌اند، همانند گروه هماهنگی آب‌بند سیاه‌رود که وظیفه نظارتی و هماهنگی بین پیمانکاران محلی و کارشناسان و مدیران داخلی پروژه را برعهده داشته است. کارگروه‌های دیگری نیز به صورت فصلی فعالیت می‌کنند، مانند کارگروه خیل عشایری تاریخا که وظیفه ساماندهی مناطق خیل عشایری تاریخا را برعهده دارد و تنها ۶ ماه اول سال فعال است.

تعدادی از کارگروه‌ها از جمله دامداران، نه تنها همیشه فعال هستند بلکه به شورای دامداران تبدیل شده‌اند و از تأثیرگذارترین کارگروه‌ها در حوزه فعالیت ذی‌نفعان به‌شمار می‌آیند و ارتباط خوبی بین آنها و مدیران محلی و ناحیه‌ای و تعاونی‌های مرتبط - از جمله تعاونی گوسفندداران - برقرار شده است. کارگروه‌هایی مانند کشاورزی نیز که همیشه فعال نیستند، به شورای کشاورزی تغییر نام داده‌اند و ضرورت دارد که تداوم فعالیت و مدیریت داشته باشند.

### تخصیص منابع و دانش و اطلاعات مورد نیاز روستاییان

آگاهان اعلام کردند که روستاییان در هر پروژه، علاوه بر مشارکت مالی در هر طرح، افکار، دانش بومی و ابتکارهای‌شان را در پیش‌نویس مشخص می‌کردند، اما در پروژه‌هایی که اکنون در روستاها در حال اجرا یا بهره‌برداری هستند تمام این سهم را دولت به عهده داشته و دارد.

کارشناسان و مدیران بیرونی پروژه برای تخصیص عادلانه منابع و دانش و اطلاعات به روستاییان در گام اول به آموزش و آگاهی دادن تسهیل‌گران محلی اقدام کرده‌اند. تسهیل‌گران محلی نیز این منابع را در حد توان با امکانات و روش‌های ساده و عمومی به روستاییان منتقل کرده‌اند و آگاهان محلی از همگانی و فراگیر بودن فراخوان روستاییان، فارغ از مسائل طبقاتی در این کارگاه‌ها خبر داده‌اند. به این ترتیب، زمینه مناسبی برای توانمندسازی روستاییان برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری پروژه‌ها ایجاد شد. همچنین بر تأثیر منابع و دانش و اطلاعات ارائه شده بر موفقیت و افزایش اثربخشی پروژه‌ها و نیز احساس نیاز به تأمین بیشتر و بهتر این نوع منابع در تمام پروژه‌های مشارکتی و در تمام

مراحل آنها تأکید فراوانی شده است از سویی نبود یا کمبود و مناسب نبودن یا مقطعی بودن اطلاعات در برخی پروژه‌ها، به دلیل ضعف عملکرد مدیران و کارشناسان پروژه‌ها، به نقض غرض و منحرف شدن روستاییان در پیگیری امور و رسیدن به اهداف منجر شده است. تفاوت جمع فراوانی عبارات مرتبط با «منابع و دانش و اطلاعات» با «منابع مالی» (بیش از ۶۰ درصد) جای شگفتی دارد، که البته آگاهان محلی نیز بر آن تأکید داشته‌اند.

بخش دوم این محور به تخصیص منابع مالی به طرح‌ها بازمی‌گردد. طراحان داخلی پروژه در هر طرح میزان تمایل روستاییان را به پرداخت سهم خود از منابع مالی به صورت سرانه فردی یا خانوار یا واحد سطح زیر کشت یا تعداد و نوع دام و مانند آن مشخص می‌کردند؛ به طوری که هم‌اینک، این روش سرانه‌ها در دریافت عوارض و خودیاری و هرگونه مشارکت مالی دیگر به ابتکار روستاییان تداوم یافته است. تأمین بخش عمده منابع مالی پروژه برعهده سازمان‌های بین‌المللی و ملی بوده است و در تخصیص آن به گفته آگاهان محلی مشکل عمده‌ای وجود نداشته است. از موانع تخصیص منابع مالی می‌توان به تبعیض مدیران بیرونی پروژه جاده عشایری در پرداخت اعتبارات به پیمانکاران محلی و شبه‌دولتی اشاره داشت.

### انعطاف‌پذیری لازم برای فرایندهای متغیر و پویای مشارکتی

آگاهان می‌گویند کارشناسان و مدیران و طراحان داخلی پروژه که بیشترین اصطکاک را با جامعه محلی داشته‌اند، در پذیرش انتقادات و پیشنهادهای و اعتراض‌های منصفانه و غیرمنصفانه روستاییان، در تسهیم مشارکت بین مردم برحسب توانایی‌ها و بضاعت آنها، ارزش دادن به شخصیت جامعه محلی، اعطای بی‌دریغ و بدون چشم‌داشت طرح‌های خلاقانه خود در جهت توسعه مشارکتی روستاها، شنیدن صدای گروه‌های به حاشیه رانده شده - از جمله زنان، جوانان و افراد بی‌سواد و سالمند - پذیرش سلايق سیاسی گروه‌های مقابل خود، بیشترین انعطاف‌پذیری را از خود بروز داده‌اند و با علاقه طرح‌ها را شروع و به تداوم آنها کمک کرده‌اند. همین امر یکی از دلایل مهم اداری - مدیریتی در موفقیت پروژه‌های مشارکتی این روستاها به شمار می‌آید.

روستاییان و در درجه بعد مدیران داخلی روستاها به سهم خود با انعطاف نسبتاً خوبی با فرایندهای پویای مشارکتی روبه‌رو شده‌اند. روستاییان - به‌ویژه اقشار آسیب‌پذیر و ضعیف - در پذیرش و درک روندهای مشارکتی در مراحل و گام‌های اولیه، مسئولیت‌پذیری و پابندی به اصول مردم‌سالاری، و مدیران داخلی روستاها در پذیرش همکاری با مدیران داخلی و بیرونی پروژه انعطاف‌پذیری خوبی از خود نشان داده‌اند.

آگاهان اذعان کردند که از سه گروه فوق، روستاییان در برخی موارد انعطاف لازم را نداشته‌اند، که از جمله می‌توان به اینها اشاره کرد: صرف وقتی کافی برای فرایندهای بلندمدت مشارکتی، توافق بر سر موارد اختلاف عقیده، بردباری در رسیدن به اهداف بلندمدت پروژه‌ها، ریسک‌پذیری و تجربه شکست‌ها، پذیرش دیگران به‌عنوان نمایندگان خارج از معیارهای قومی خود، تحمل رعایت اولویت‌بندی‌ها، برخی مسئولیت‌پذیری‌ها در پیگیری امور و صرف وقت برای نمایندگی مردم، پذیرش حضور زنان، انتقادپذیری و خوش‌بینی نسبت به کارشناسان و مدیران داخلی پروژه. مدیران

داخلی روستاها و کارشناسان و مدیران داخلی پروژه نیز هریک در برخی موارد انعطاف لازم را در همکاری با یکدیگر، با مردم، یا مدیران بیرونی نشان ندادند.

### تسلط نظام‌های متمرکز اداری بر تصمیم‌گیری و اجرای طرح‌ها

طبق اظهارنظر آگاهان، کارشناسان و مدیران بیرونی پروژه با هدف تمرکززدایی از برنامه‌ریزی طرح‌ها و پروژه‌ها، علاوه بر اینکه مدیریت برنامه‌ریزی کارگاه‌های آموزشی تسهیل‌گران محلی را به خودشان واگذار کرده‌اند، برنامه‌ریزی کارگاه‌های ارزیابی مشارکتی، طراحی، توجیه، مدیریت مشارکتی مالی و منابع انسانی طرح‌ها را نیز مستقیماً بر عهده خود روستاییان گذاشته‌اند؛ تا جایی که بسیاری از تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در داخل روستاها و بدون دخالت کارشناسان و مدیران بیرونی صورت می‌گرفته است. آگاهان محلی ابراز داشتند که تصمیم‌گیری‌ها برای اجرای پروژه، در مدیریت کارگاه‌های آموزشی، طراحی‌ها و ارزیابی‌ها، بر عهده روستاییان گذاشته شده بود و آنها پیشنهاد دادند که در سایر پروژه‌ها و امور عمومی روستاها هم به همین ترتیب به شبکه‌های محلی و مدیریت داخلی روستاها واگذاری صورت گیرد. بالاتر بودن فراوانی عبارات منفی آگاهان محلی از عبارات مثبت آنها در این زمینه نشانگر آن است که به‌رغم تلاش‌های صورت گرفته، هنوز ردپای برنامه‌ریزی متمرکز گذشته در برنامه‌ریزی پروژه دیده می‌شود. نظام‌های متمرکز اداری در مواردی بر تصمیم‌گیری‌های پروژه تسلط داشته و به تشکلهای مردمی اجازه مداخله در تصمیم‌گیری‌ها را نداده‌اند، یا حداقل نیازی به حضور آنها در تصمیم‌گیری‌ها احساس نکرده‌اند.

چنین تضادهایی میان تأکید بر تمرکززدایی در برنامه‌ها و اهداف از یک‌سو و تمرکزگرایی و برخی مداخلات نابجای کارشناسان و مدیران بیرونی پروژه (خواسته یا ناخواسته) در تصمیم‌گیری‌ها و اجرا از سوی دیگر نه تنها در زمینه اداری - مدیریتی، بلکه در زمینه‌سازی ساختاری هم موانعی به‌وجود می‌آورد.

### پیچیدگی رویه‌های اداری

کارشناسان و مدیران بیرونی پروژه، مصوبات نهایی کارشناسان و مدیران داخلی روستاها را پس از برگزاری نشست‌های مشترک تلفیق و توجیهات فنی و اقتصادی، به‌عنوان سند نهایی برای پرداخت تسهیلات و اعتبارات پروژه‌های مشارکتی روستاییان قلمداد کرده‌اند و برخی تصمیم‌گیری‌های داخلی (به‌ویژه درباره پروژه‌های فرعی یا زیرپروژه‌ها) با یک‌برگ صورت‌جلسه به توافق‌نامه‌ای دوجانبه میان کارشناسان و مدیران داخل و خارج روستاها برای پرداخت اعتبارات و اطلاعات مورد نیاز تبدیل می‌شده است. از طرفی کارشناسان و مدیران داخلی پروژه نیز روندهای اداری را ساده‌سازی کردند و به‌عنوان مثال در انتخابات سالانه خود با توافق جمعی روستاییان، برای تداوم فرایندهای مشارکتی و نیمه‌کار نشدن پروژه‌ها، زمان انتخابات را به تعویق می‌انداختند.

با این حال از اظهارات آگاهان محلی چنین برداشت می‌شود که رویه‌های پیچیده و زمان‌بر اداری که بیشتر به خود روستاییان برمی‌گردد، مانعی در برابر فعالیت‌های مشارکتی بوده است. البته آنها مصداق‌های چندانی برای آن برنشموده‌اند، جز این که همراهی مدیران داخلی روستاها با مدیران داخلی پروژه در برخی موارد زمان‌بر بوده است.



برخلاف انتظار، روندهای پیچیده و زمان‌بر اداری بیرونی کمتر از داخل ممانعت ایجاد کرده است. یکی از مصداق‌های بیرونی، صرف هزینه‌های نسبتاً بالا در مستندسازی پروژه گیاهان دارویی بوده است.

## عوامل ساختاری

### آگاهی روستاییان از حقوق قانونی و توانمندی‌های‌شان برای تغییر

آگاهان از آموزش و افزایش منابع، دانش و اطلاعات روستاییان به‌عنوان محور توسعه مشارکتی روستایی نام برده‌اند و راهکارهایی را پیشنهاد کرده‌اند مبنی بر این که انتقال دانش علمی به روستاییان از طریق آموزش مستقیم و غیرمستقیم (آموزش تسهیل‌گران و یا مدیران محلی) به روستاییان انجام شود. تأکید بر نیازهای آموزشی و ترویجی روستاییان در فعالیت‌های مشارکتی نشان می‌دهد که سطح دانش روستاییان نیز در مقایسه با گذشته بالاتر رفته و احساس نیاز به دانش در مردم شکل گرفته است. روستاییان مذکور به حقوق و توانمندی‌های‌شان برای تغییر پی برده‌اند و درصدد هستند تا با بهره‌گیری از دانش و اطلاعاتی که لازم می‌دانند به داخل روستاها جریان و انتقال یابد، از منابع بالقوه و پتانسیل‌های موجود بهره‌برداری بهینه کنند.

کارشناسان و مدیران داخلی پروژه‌های مشارکتی در بیشتر موارد و در اکثر مراحل، از ارزیابی و طراحی گرفته تا اجرا، تلاش کرده‌اند با آگاه‌سازی روستاییان از روند پروژه‌ها از مشارکت آن‌ها بهره‌گیرند. کارشناسان و مدیران بیرونی پروژه برای انتقال دانش و اطلاعات به روستاییان از هر روستای نمونه دو نفر را به انتخاب مردم آموزش دادند تا آموزش روستاییان با مشارکت خودشان انجام گیرد.

به گفته آگاهان، کمبود یا نبود آگاهی روستاییان از اهداف یا روند پروژه‌های مشارکتی چه به واسطه ضعف عملکرد مدیران بیرونی پروژه‌ها در آموزش مداوم تسهیل‌گران و چه به دلیل آسان‌نگاری مدیران داخلی پروژه‌ها در اطلاع‌رسانی و آموزش، و یا حتی اهمال روستاییان در بهره‌گیری از فرصت‌های آگاهی‌یابی و آموزش، از مهم‌ترین عوامل شکست در رسیدن به همه یا برخی از اهداف و در نتیجه کاهش اثربخشی پروژه‌ها بوده است.

از آن‌جا که روند انتقال دانش و اطلاعات تنها یک‌بار به‌طور جدی با آموزش تسهیل‌گران محلی صورت گرفته، و تعداد آگاهان و کارشناسان و طراحان محلی نیز به افراد معدودی محدود شده است، از این رو آگاهان محلی خواستار تبدیل این جریان به فرایندی دائمی شده‌اند؛ چرا که آنها اطلاع‌رسانی و آموزش روستاییان را مقدمه هر نوع فعالیت مشارکتی موفق می‌دانند.

از ضعف‌های کارشناسان و مدیران داخلی پروژه‌ها می‌توان به مواردی از جمله ارائه یکسان روش‌های انتقال دانش و اطلاعات برای سطوح متفاوت فکری روستاییان اشاره کرد که در برخی موارد نتوانسته است مشارکت همگانی روستاییان را جذب و با خود همراه کند. از طرفی عدم احساس نیاز آنها به آگاه‌سازی روستاییان از اهداف و روند پروژه‌ها - به‌دلایلی از قبیل کمبود وقت و هراس از مخالفت مخالفان و توجیه نبودن آن‌ها - پروژه‌های مشارکتی را با خطر نزدیک شدن به پروژه‌های پیمانکاران صرف روبه‌رو ساخته است. در این‌جا آشکارا پیش‌شرط فعالیت‌های مشارکتی در توافق بر اصول و اهداف مشترک و حداقل شناخت موارد مخالفت و عدم توافق نقض شده است.

### انعطاف برای واگذاری بخشی از قدرت و اختیارات به روستاییان

روند واگذاری قدرت و اختیارات در پروژه به صورت زیر بوده است:

- واگذاری بخشی از اختیارات مدیریتی و نظارتی مدیران داخلی روستاها به گروه‌های فعال کاری، معتمدان محلی، کارشناسان و مدیران داخلی پروژه از طریق نظرخواهی، انتخاب، پذیرش و تصویب بهترین دیدگاه‌ها و پیشنهادها و اقدام عملی برای اجرایی شدن آنها، و تقسیم وظایف اجرایی پروژه‌ها.
  - واگذاری بخشی از اختیارات مدیریتی و نظارتی کارشناسان، مدیران و طراحان داخلی پروژه‌های مشارکتی به مردم و گروه‌های فعال کاری در فراخوان عمومی برای مشارکت فکری و نظارت بر طراحی، مدیریت مشارکتی مالی و پیمانکاری پروژه‌ها.
  - واگذاری بخش زیادی از اختیارات کارشناسان و مدیران بیرونی پروژه به مدیران داخلی روستاها، کارشناسان و مدیران و طراحان داخلی پروژه، تسهیلگران محلی و به طور کلی روستاییان، به ویژه در مراحل میانی و پایانی فاز اول پروژه.
- مواردی از قبیل گردشی نبودن مدیریت داخلی پروژه‌های مشارکتی و یا محدود شدن آن به افراد نخبه و خاص، مداخله نابجای مدیران و کارشناسان و بی‌نیازی آنها در برخی از موارد از مشارکت عمومی، اطلاع‌رسانی و نیز مقاومت برخی مقامات محلی، نشان از آن دارد که هنوز موانع داخلی و بیرونی در واگذاری اختیارات و قدرت به روستاییان وجود دارد.

### گرایش به تغییر وضع موجود در میان مجریان

پروژه‌های مشارکتی که در ناحیه مورد مطالعه انجام گرفته، نشانگر آن است که مجریان این پروژه‌ها برای تغییر و تحول وضع نامطلوب در تلاش بوده‌اند. اما از آنجا که منبع اصلی اطلاعات این پژوهش گفتار آگاهان محلی و فراوانی آن است، باید گفت که مدیران فرهنگی - مذهبی روستاها در تغییر وضع موجود با کارشناسان داخلی پروژه همکاری خوبی نداشتند و بعد از توجیهات فراوان سرانجام در بعضی پروژه‌های مشارکتی همراهی کرده‌اند. در تمام پروژه‌ها به دلیل مخالفت‌ها و نگرش‌های سنتی، مشارکت زنان نسبت به مردان کمتر بوده است. مشارکت زنان در امور اجتماعی - اقتصادی پس از پروژه، به ویژه با طرح گیاهان دارویی، جهش ناگهانی داشته و تحولی را در دیدگاه روستاییان به وجود آورده است. همچنین آگاهان محلی به مواردی از ممانعت محافظه‌کاران بدون ذکر مصادیق اشاره کرده‌اند.

### تحلیل یافته‌ها

از دیدگاه آگاهان محلی، عواملی اداری - مدیریتی جای بیشتری برای صحبت داشته است. تحلیل فراوانی عبارات متن مصاحبه نشان می‌دهد که از ۱۲۵۵ عبارت، عوامل اداری - مدیریتی با فراوانی ۵۰۴، عوامل اجتماعی با فراوانی ۴۵۰ و عوامل ساختاری با فراوانی ۳۰۱ به ترتیب اهمیت قرار می‌گیرند (جدول ۳).

جدول ۳. تحلیل فراوانی عبارات متن مصاحبه با آگاهان محلی

عوامل	مؤلفه‌ها								
	لزور			نجفدر			جمع		
	ن	ف	ر	ن	ف	ر	ن	ف	ر
اجتماعی	۱۴۴	۱۰۶	۲۵۰	۲۱	۱۱	۳۲	۱۶۵	۱۱۷	۲۸۲
	۷۱	۱۱	۸۲	۱۰	۴	۱۴	۸۱	۱۵	۹۶
	۲۶	۳۳	۵۹	۰	۱۳	۱۳	۲۶	۴۶	۷۲
جمع فراوانی									
اداری - مدیریتی	۹۴	۸	۱۰۲	۷	۲	۹	۱۰۱	۱۰	۱۱۱
	۵۴	۴۸	۱۰۲	۱۸	۳۱	۴۹	۷۲	۷۹	۱۵۱
	۳۳	۵۸	۹۱	۳	۲۱	۲۴	۳۶	۷۹	۱۱۵
	۳۵	۳۸	۷۳	۲	۲۳	۲۵	۳۷	۶۱	۹۸
	۲	۱۹	۲۱	۰	۸	۸	۲	۲۷	۲۹
جمع فراوانی									
ساختاری	۷۳	۸۶	۱۵۹	۳	۱۵	۱۸	۷۶	۱۰۱	۱۷۷
	۹۱	۱۲	۱۰۳	۳	۱	۴	۹۴	۱۳	۱۰۷
	۱	۱۶	۱۷	۰	۰	۰	۱	۱۶	۱۷
	۱۶۵	۱۱۴	۲۷۹	۶	۱۶	۲۲	۱۷۱	۱۳۰	۳۰۱
جمع کل فراوانی									
	۶۲۴	۴۳۵	۱۰۵۹	۶۷	۱۲۹	۱۹۶	۶۹۱	۵۶۴	۱۲۵۵

منبع: یافته‌های نگارندگان با توجه به مصاحبه با آگاهان محلی، تابستان ۱۳۸۶

از جدول ۳ می‌توان دریافت که عوامل مثبت اجتماعی به موفقیت مشارکت اجتماعی - اقتصادی روستاییان بیش از همه کمک کرده است، به طوری که گفته‌های آگاهان محلی ۲۷۲ عبارت مثبت از ۶۹۱ عبارت مثبت را نشان می‌دهد. عوامل اداری - مدیریتی با ۲۴۸ و عوامل ساختاری با ۱۷۱ عبارت مثبت در رده‌های بعدی قرار دارند. «مهارت‌های رهبری و سازماندهی در میان روستاییان»، از میان عوامل ساختاری، بیشترین تأثیر مثبت را بر پروژه داشته‌اند.

عوامل اداری - مدیریتی با ۲۵۶ عبارت منفی در مشارکت اجتماعی - اقتصادی روستاییان بیش از همه تأثیر داشته است، پس از آن عوامل اجتماعی با ۱۷۸ و عوامل ساختاری با ۱۳۰ عبارت منفی در رده بعدی قرار دارند. در عوامل اجتماعی، «مهارت‌های رهبری و سازماندهی در میان روستاییان»، در عوامل اداری - مدیریتی، «انعطاف‌پذیری لازم برای فرایندهای متغیر و پویای مشارکتی» و «تخصیص منابع و دانش و اطلاعات مورد نیاز روستاییان»، و در عوامل ساختاری، «آگاهی روستاییان از حقوق قانونی و توانمندی‌های‌شان برای تغییر» به توجه بیشتر مدیران و کارشناسان داخلی و بیرونی برای زمینه‌سازی بهتر برای توسعه مشارکت روستایی نیاز دارد.

مهم‌ترین عاملی که بر مشارکت روستاییان تأثیر گذاشته، عامل اجتماعی «مهارت‌های رهبری و سازماندهی در میان روستاییان» است. پس از آن، با اختلاف زیاد و البته با فراوانی نسبتاً چشمگیر، عامل ساختاری «آگاهی روستاییان از

حقوق قانونی و توانمندی‌های‌شان برای تغییر» قرار دارد. پس از آن و با اختلاف کمتر، عامل اداری - مدیریتی «تخصیص منابع و اطلاعات و دانش مورد نیاز روستاییان» قرار دارد.

در مجموع از ۱۲۵۵ عبارت مرتبط با مشارکت اجتماعی - اقتصادی روستاییان، ۶۹۱ عبارت مثبت و ۵۶۴ عبارت منفی بوده است که می‌تواند بیانگر فراهم بودن و یا فراهم شدن نسبی زمینه مناسب برای مشارکت اقتصادی - اجتماعی روستاییان باشد.

به‌عنوان نمونه، در روستای لزور که مشارکت، نشانه‌های درونی و نهادینگی بیشتری داشت و مهم‌ترین عامل، عامل اجتماعی بود، در مقایسه با روستای نجفدر که مشکل اصلی آن نهادینه شدن و مشارکتی بودن پروژه بوده است، عامل اداری - مدیریتی نقش اولیه و مهم‌تری داشته است. احتمالاً درونی شدن مشارکت در روستای لزور در مقایسه با این روستا اهمیت عامل اجتماعی را پررنگ‌تر کرده است.

در روستای نجفدر، از میان عوامل اداری - مدیریتی سه عامل «تخصیص منابع و اطلاعات و دانش مورد نیاز روستاییان»، «تمرکز برنامه‌ریزی طرح‌ها و پروژه‌های توسعه و احاطه و کنترل نظام‌های تمرکز اداری بر تصمیم‌گیری» و «انعطاف‌پذیری لازم برای فرایندهای متغیر و پویای مشارکتی»، در عوامل اجتماعی «میزان وابستگی روستاییان به تصمیم‌گیری‌های بیرونی»، و در عوامل ساختاری «آگاهی روستاییان از حقوق قانونی و توانمندی‌های‌شان برای تغییر» بیشترین تأثیر منفی را بر مشارکت در پروژه داشته‌اند.

مجموع عبارت‌های مثبت و منفی آگاهان نجفدر نشان می‌دهد که عوامل درونی و بیرونی، زمینه مناسبی را برای مشارکت در پروژه فراهم نکرده‌اند.

## نتیجه‌گیری

نتایج تحلیل محتوای عبارت‌های به‌کار رفته در مصاحبه با آگاهان محلی نشان می‌دهد که به ترتیب سه عامل اداری - مدیریتی، اجتماعی، و ساختاری در شکل‌گیری فرایند مشارکت اجتماعی - اقتصادی در حوضه حبله‌رود تأثیر داشته است. با توجه به اینکه مشارکت زمینه‌ای اجتماعی دارد، «مهارت‌های رهبری و سازماندهی در میان روستاییان» بیشترین اهمیت را می‌تواند داشته باشد، چراکه به دلایلی که ذکر شد، در برخی جاها این نقطه قوت مشارکت به جای فرصت به تهدید تبدیل شده است. با توجه به نتایج به‌دست آمده می‌توان گفت که مدیران و کارشناسان و طراحان داخلی پروژه بهتر است در فاز دوم پروژه و یا در انجام هرگونه فعالیت مشارکتی در حوضه حبله‌رود انعطاف‌پذیری بیشتری در برخورد با مردم از خود نشان دهند و نقاط ضعف برشمرده شده در این پژوهش را برطرف سازند. بنا به گفته آگاهان محلی، برنامه‌ریزان باید توجه داشته باشند که یکی از عوامل مهم پیشینه‌سازی اثربخشی پروژه‌های مشارکتی «فرایند تخصیص منابع و دانش و اطلاعات به روستاییان» است تا «آگاهی روستاییان از حقوق قانونی و توانمندی‌های‌شان برای تغییر» افزایش یابد. شایسته است کارشناسان و برنامه‌ریزان داخلی و بیرونی با تقویت سایر عوامل مثبت و از بین بردن موانع، به توسعه مشارکتی روستایی کمک کنند.

## منابع

- Alavitabar, A., 2000, **Participation in Management of Cities, Assessment the Pattern of Participation of Citizens in Management of Cities Affairs (Global and Iranian Experiences)**, Organization of municipalities press, Tehran.
- Anderson, C. M., Bjaras, G., Tillgren, P.; and Ostenson, C., 2005, **A Longitudinal Assessment of Inter-sectoral Participation in a Community-based Diabetes Prevention Programme**, Social Science & Medicine 61, 2407–2422.
- Anderson, J. W., Sunday, September 2, 2001, **Iranian Village Shapes a Model of Democracy, Breaking Tradition, Residents Take Charge of Own Destiny**; Washington Post Foreign Service, The Washington Post Company.
- Asadi-Lari, M., Farshad, A.A., Assaei, S.E., Vaez Mahdavi, M.R., Akbari, M.E., Ameri, A., Salimi, Z., and Gray, D., 2005, **Applying a Basic Development Needs Approach for Sustainable and Integrated Community Development In Less-Developed Areas: Report of Ongoing Iranian Experience**, Public Health, 119, 474–482.
- Bainea, M., Howard, M., Kerr, S., Edgar, G., and Toral, V., 2007, **Coastal and Marine Resource Management in the Galapagos Islands and the Archipelago of San Andres: Issues, Problems and Opportunities**, Ocean & Coastal Management, Vol. 50, Issues 3-4, pp. 148-173.
- Botchway, K., 2001, **Paradox of Empowerment: Reflections on a Case Study from Northern Ghana**, World Development, Vol. 29, No. 1, pp. 135-153.
- Cripendof, C., 2007, **Content Alanysis, Principles of Methodology**, Translation of Hushang Nayebi, Vol. 3, Ney Publications, Tehran.
- Elsasser, P., 2002, **Rules for Participation and Negotiation and their Possible Influence on the Content of a National Forest Programme**, Forest Policy and Economics, 4, 291–300.
- Ericson, J., A., 2006, **A Participatory Approach to Conservation in the Calakmul Biosphere Reserve, Campeche, Mexico**, Landscape and Urban Planning, 74, 242–266.
- ESCAP: Economic and Social Commission for Asia and Pacific, 1996, **Showing the Way, Methodologies for Successful Rural Poverty Alleviation Projects**, UNESCAP.
- Hableh Rud Project Office, 1997-2007, **Hableh Rud Project Documents**, Iran Forestry Organization, Tehran.
- Holsty, O., 1993, **Content Analysis in Social and Human Sciences**, Translation of Nader Salarzade Amiri, Allame Tabatabaei University Publication, Tehran.
- Hunsberger, C.A., Gibson, R.B. and Wismer, S.K., 2005, **Citizen Involvement in Sustainability-Centred Environmental Assessment Follow-up**, Environmental Impact Assessment Review, 25, 609– 627.
- Iranian Rural Development Institute, 2002, **Program of National Action for Reluctate with Vdesertification and Adaptation of Drought Efforts**, Vol. 1, Iranian rural development institute publications, Tehran.
- Iranian Rural Development Institute, 2003, **Visions and Future of Rural Development of**

- Iran**, Chapter five, Challenges and Key Opportunities of Rural Development of Iran seminar.
- Iranian Rural Development Institute, 2002, **Workgroup of Rural Development**, Challenges and Key Opportunities of Rural Development of Iran seminar.
- Johnson, N. L., Lilja, N. and Ashby, J. A., 2003, **Measuring the Impact of User Participation in Agricultural and Natural Resource Management Research**, *Agricultural Systems*, 78, 287–306.
- Kumar, K., 1993, **An Overview of Rapid Appraisal Methods in Development Settings**, Rapid Appraisal Method, Edited by Krishna Kumar, Washington D. C.: World Bank.
- Marshal, C., Rasmann, G., 2002, **Qualitative Research Method**, Translation of Ali Parsayian and Seyyed Mohammad Aarabi, Vol. 2, Office of Cultural Researches, Tehran.
- Maurel, P., Craps, M., Cernesson, F., Raymond, R., Valkering, P. and Ferrand, N., 2007, **Concepts and Methods for Analysing the Role of Information and Communication Tools (IC-tools) in Social Learning Processes for River Basin Management**, *Environmental Modelling & Software* Vol. 22, Issue 5, pp. 630-639.
- Nemati, M. and Badri, S.A., 2007, **Assessment of Functional Role of Modern System of Rural Management, Comparative Study of Dehyaries in Small and Big Villages, Case Study: Golestan Province**, *Rural researches*, No. 59, pp. 61-76.
- Reed, M.S., Fraser, E.D.G., and Dougill, A.J., 2006, **An Adaptive Learning Process for Developing and Applying Sustainability Indicators With Local Communities**, *Ecological Economics*, Vol. 59, Issue 4, pp 406-418.
- Renn, O., 2006, **Participatory Processes for Designing Environmental Policies**, *Land Use Policy* 23, 34–43.
- Soltanalizadeh, M.F., 2006, **Study of Factors Affecting the Women's Success**, MA Theses, Women Studies Cources, Rudhen Azad University.
- Taherkhani, M., Gharani Arani, B., 2004, **Study of Factors Affecting Creation of Cooperations by Villagers, Case Study: Ghanavat County in Qom Province**, *Geographical Research*, 20, pp. 81-102.
- Tosun, C., 2005, **Stages in the Emergence of a Participatory Tourism Development Approach in the Developing World**, *Geoforum*, 36, 333–352.