

## شناسایی راهکارهای توسعه روستایی با استفاده از چارچوب مشارکتی SOAR

### مورد: روستای میغان

محمد رضا رضوانی؛ استاد دانشکده جغرافیا و عضو قطب برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

سیدعلی بدری\*؛ دانشیار دانشکده جغرافیا و عضو قطب برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

ذبیح‌الله ترابی؛ دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

بهرام هاجری؛ دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۱/۲۹

پذیرش نهایی: ۱۳۹۵/۳/۲۳

#### چکیده

توسعه روستایی به معنای ارتقای سطح رفاه و معیشت روستاییان، همواره دغدغه اندیشمندان و سیاست‌گذاران توسعه بوده و هست. در این رابطه تاکنون رهیافت‌های بسیاری از طرف اندیشمندان به منظور افزایش سطح زندگی و رفاه روستاییان مطرح گردیده است. در رهیافت‌های بالا به پایین فرض بر این است که سیاست‌های توسعه‌ای نوین به علت پیروی از عقلانیت مدرن مطمئناً مورد پذیرش جوامع روستایی خواهد بود. ولی در عمل این رهیافت‌ها به علت عدم انطباق با نیازها و اولویت‌های اجتماعی-فرهنگی روستاییان و درگیر نکردن ذی‌نفعان، همواره با شکست نسبی همراه بوده است. از این روی در این پژوهش با بهره‌گیری از چارچوب مشارکتی و مثبت اندیش SOAR سعی شد با درگیر نمودن ذی‌نفعان قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و راهکارهای توسعه در روستای میغان شناسایی شود. روش پژوهش حاضر، کیفی و هدف آن کاربردی است. گردآوری اطلاعات از طریق برگزاری جلسات گروه‌های بحث از سه گروه هفت‌نفره ذی‌نفع کلیدی روستا (مدیران، نخبگان، اهالی) که از طریق ماتریس علاقه-قدرت انتخاب شده‌اند، به دست آمده است. در نهایت ذی‌نفعان به همراه مدیران گروه‌ها که به عنوان تسهیلگر فعالیت داشتند، در چهار مرحله به بررسی قوت‌ها، فرصت‌های پیش رو، آرمان‌ها و نتایجی که باعث توسعه روستا می‌گردد، پرداخته‌اند. در نهایت ذی‌نفعان نتایجی مانند مشارکت در ایجاد سردخانه جهت نگهداری محصولات کشاورزی، مشارکت و همکاری در تأسیس شرکت‌های تعاونی متنوع در روستا، برپا شدن بازارهای هفتگی، ایجاد ساز کارهایی جهت تبدیل شدن به مرکز بخش در سال‌های آتی، ایجاد کارخانه جات محلی فرآورده‌های دامی با توجه به قابلیت‌های منطقه در تولید شیر، برگزاری مراسم‌های مذهبی عاشورا باشکوه، جذب گردشگر مذهبی-فرهنگی، تشکیل کارگروه اتاق فکر در روستا، ایجاد ساز کارهایی جهت خدمات‌دهی به روستاهای پایین‌دستی و در نهایت مدرن نمودن دامداری‌های موجود را به عنوان راهکارهای اجرایی توسعه روستا شناسایی نمودند.

واژگان کلیدی: مشارکت، توسعه، SOAR، روستای میغان.

## (۱) مقدمه

امروزه قدرت کشورها بر اساس نیروی خلاق و کارآمد آن‌ها سنجیده می‌شود، بنابراین کشورها باید بهترین برنامه‌ریزی را برای بهترین سرمایه‌های خود انجام دهند (جعفری، ۱۳۸۹: ۳۴۷). هر جامعه‌ای که درصد دستیابی به توسعه پایدار و موفق است، ناگزیر باید مشارکت فعال افراد جامعه را بپذیرد و به آن‌ها فرصت دهد تا توسعه جامعه خویش را تحقق بخشند (مطیعی‌لنگرودی و شمسانی، ۱۳۹۱: ۲۰). در برنامه‌های کشور ما، فقدان توسعه درون‌زا با برنامه‌هایی که مردم دران مشارکت داشته باشند و دولت تنها نقش هدایتی و تسهیلگری را بر عهده گیرد، به خوبی مشهود است. به همین خاطر اهداف توسعه تنها در سطح ابلاغیه‌ها و بخش‌نامه‌ها محدود شده است (عنابستانی: ۱۳۹۱، ۱۴۸). نگاه بالا به پایین و توجه یک‌سویه به علم و فناوری و چشم‌پوشی از گنجینه‌های دانش، اطلاعات و تجربه و به خصوص خواست‌های ذی‌نفعان<sup>۱</sup> را می‌توان از جمله دلایل عمده شکست برنامه‌های توسعه، به‌طور اعم و توسعه روستایی به‌طور اخص دانست (رفیع‌فر و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۰)؛ توسعه‌ای که خواست‌ها و مقتضیات محلی را نادیده می‌گیرد، مقدار زیادی زمان و منابع را هدر می‌دهد (همان منبع، ۲۵) به‌طوری‌که نادیده گرفتن افراد و گروه‌هایی که بر محیط تأثیرگذار و تأثیرپذیر هستند، می‌تواند منجر به کاهش عملکرد و حتی ناکامی و شکست برنامه‌ها گردد (Hill, et al, 1992) در واقع افراد و گروه‌های تأثیرگذار و تأثیرپذیر در مناطق روستایی به دلیل کم‌توجهی به متغیرهای محیطی‌شان، همواره در مقابل دستورات بالا به پایین و تغییراتی که از بیرون به محیطشان وارد می‌شود، مقاومت نشان می‌دهند. در نتیجه دو طرف - برنامه‌ریزان؛ افراد و گروه‌های محلی - زبان یکدیگر را نمی‌فهمند. بر این اساس، برای رسیدن به هدف برنامه‌ریزی مشارکتی یعنی برنامه‌ریزی بر پایه نیازها و ضرورت‌های واقعی جامعه، روش‌هایی ابداع شده است که روش ارزیابی سریع روستایی<sup>۲</sup>، ارزیابی اجتماعی<sup>۳</sup>، ارزیابی مشارکتی روستایی<sup>۴</sup>، ارزیابی سریع مشارکتی<sup>۵</sup>، روش‌های آموزشی مشارکتی<sup>۶</sup> و روش ارزیابی سریع<sup>۷</sup> از جمله این روش‌ها است (جمعه پور، ۱۳۹۲).

یکی دیگر از روش‌های که می‌توان به‌عنوان روش مشارکتی کارآمد در عرصه برنامه‌ریزی مشارکتی روستایی معرفی نمود، چارچوب مشارکتی SOAR<sup>۸</sup> است. این چارچوب تمرکز خود را مستقیماً بر روی آن دسته از عناصر معطوف می‌کند که انرژی حیاتی و انگیزه خوبی برای آینده روستا فراهم می‌نمایند.

1 Stakeholder

2 Rapid rural appraisal(RPA)

3 Social animation method(SAM)

4 Participatory rural appraisal(PRA)

5 Participatory rapid appraisal(PRA)

6 Participatory rapid learning methods(PALM)

7 Rapid assessment procedures(RAP)

8 Strengths, Opportunities, Apparitions & Results

درواقع این چارچوب سعی دارد تا تمام گروه‌های ذی‌نفع کلیدی به ایجاد یک چشم‌انداز مشترک اقدام نمایند. این فرایند باعث ایجاد انرژی و تعهد برای رسیدن به نتایج مطلوب می‌شود. این چارچوب معتقد است: بجای تمرکز بر روی مشکلات، ضعف‌ها و تهدیدات، به شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های پیش روی پرداخته شود؛ ذی‌نفعان با شناخت و بررسی نقاط قوت و فرصت‌های پیش روی خود، چشم‌اندازی برای آینده متصور شوند و با توجه به آن چشم‌انداز به راهکارهای اجرایی دست می‌یابند؛ بنابراین این چارچوب سعی دارد با جلب مشارکت فعال ذی‌نفعان کلیدی در سراسر فرایند برنامه مانند شناسایی قوت‌ها و فرصت‌ها، تدوین چشم‌انداز، ارائه نتایج اجرایی و درنهایت مشارکت در اجرا، ذی‌نفعان را از پوسته بی‌حرکی خارج و توانمند نماید. با توجه به مطالب گفته‌شده و تأثیر مشارکت ذی‌نفعان بر موفقیت برنامه‌ها، سعی شده است با استفاده از چارچوب مشارکتی و مثبت‌اندیش<sup>۱</sup> (SOAR) قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و راهکارهای توسعه در روستای میغان بسطام شناسایی و مورد ارزیابی قرار گیرد.

## ۲) مبانی نظری

مروری بر نظریه‌ها و دیدگاه‌های توسعه روستایی حاکی از بروز تغییرات عمده و ظهور نظریه‌هایی با رویکردهای متفاوت در طی نیم‌قرن گذشته است (خواجه شاهکویی، ۱۳۸۹: ۹۰). در طول زمان این پارادایم‌های توسعه در قالب برنامه‌ریزی تعاملی و مشارکتی قوت گرفته است (زاهدی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱). به‌مرور مشارکت از چنان جایگاهی برخوردار گردید که گاه توسعه را معادل با مشارکت و یا آن را وسیله و هدف توسعه ذکر کرده‌اند (عنابستانی، ۱۳۹۳: ۱۳۱).

اگرچه مشارکت در گذشته به‌صورت ضرورت عقلانی مطرح بود؛ اما امروزه به‌عنوان ضرورتی اخلاقی و انسانی تجلی‌یافته که با خود مسئولیت‌پذیری و عمل آگاهانه و آزادانه را به همراه می‌آورد (عنبری، ۱۳۹۰: ۲۸۴). از طرف دیگر مشارکت را ابزاری برای توانمندسازی مردم تعریف می‌کنند که آنان را برای تصمیم‌گیری در خصوص حل مشکلات‌شان و انتخاب روش‌های غلبه بر مسائل محلی قادر می‌سازد (Muraleedharan, et al, 2008: 35). این رویکرد در تصمیم‌گیری بازتاب فرصت‌های موجود برای تأثیرگذاری و در نتیجه برآورده نمودن نیازها است (فود سی و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۵) از یک‌سو دارای عقلانیت اقتصادی است - یعنی افراد به دنبال سود و منفعت بیشتر برای خود می‌باشند - و از سوی دیگر، فن‌مدیریت و وسیله‌ای مستقیم برای افزایش اثربخشی کار پذیرفته‌شده است (قربانی، ۱۳۸۶، ۱۳۷۷: ۵۲). رواج مشارکت بدین معنی است که تا آنجا که امکان‌پذیر است، این فرصت را فراهم نماید که فعالیت‌ها منطبق با توانایی‌های ذی‌نفعان برای ایفای نقش فزاینده و بر عهده گرفتن مسئولیت به‌پیش رود

<sup>1</sup> Appreciative Inquiry

(اوکلی وهمکاران، ۱۳۸۳: ۲۰-۲۲). طالب و نجفی اصل (۱۳۸۹) معتقدند: دلایل شکست رویکردهای توسعه مشارکتی در ایران، تصمیم‌گیری‌های یک‌جانبه از طرف سازمان‌های دولتی (تحمیل مشارکت از بالا)، بی‌توجهی به نیازهای واقعی ذی‌نفعان و نادیده گرفته شدن مدیریت محلی بوده است. به‌طوری‌که در طول تاریخ سیاسی ایران، تمرکز قدرت نزد دولت مرکزی سبب گردیده است تا موضوع مشارکت اکثراً از طریق سازوکارهای دولتی دنبال شود (عنابستانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۸) آنچه در این میان بر مسائل موجود می‌افزاید، این است که نه مفهوم مشارکت و ابعاد آن به‌خوبی تعریف‌شده است و نه عوامل تقویت‌کننده و یا در طیف دیگر تضعیف‌کننده آن موضوع موردبررسی جدی قرارگرفته است. (رضا دوست، ۱۳۸۸: ۹۸).

بنابراین مباحث توسعه مشارکتی روستایی، اغلب فاقد ابزارهای تحلیلی، روش‌های علمی و چارچوب نظری مناسب بوده‌اند؛ به همین خاطر مباحث مشارکت تا سطح برنامه‌های تبلیغاتی تنزل پیدا کرده است (ازکیا و ایمانی، ۱۳۸۷: ۲۲۹، ۲۲۸)؛ امروزه الگوهای جدیدی در حال شکل‌گیری است که الگوی مدیریت دولتی نوین یا مدیریت‌گرایی یکی از نمودهای بارز آن محسوب می‌شود (Denhardt, 2000, 147)؛ به‌طوری‌که گرایش آن به سمت حکومت جامعه مداری است. در این الگو، از ابتکارات جمعی به‌عنوان منبعی در جهت حل مشکلات استفاده می‌گردد (مرتضوی و خائف‌الهی، ۱۳۸۴: ۷۶). در این میان آنچه ضروری است شناخت و اطمینان یافتن از مشارکت افراد ذی‌نفع در ساماندهی امور مربوط به خود است (Lizarralde, 2011: 175).

شناسایی و ترکیب دیدگاه‌ها و نظریه‌های همه‌ی ذی‌نفعان می‌تواند دانش و آگاهی‌ها را افزایش و تعارضات را در بلندمدت کاهش دهد (Yuksel, Bramwell, & Yuksel, 1999). این تئوری توسط فری-من در اواسط دهه ۱۹۸۰ در مقابل رویکردهای سنتی مشارکت مطرح گردید (Lafreniere, Deshpande, Bjornlund, & Hunter, 2013)؛ وی از آن زمان تا به حال در راستای تکامل این رهیافت پژوهش‌های فراوانی را به انجام رسانده است (Freeman, 1983, 2004, 2010; Freeman, Harrison, & Wicks, 2007; Freeman & Phillips, 2002; Harrison & Freeman, 1999; Phillips, Freeman, & Wicks, 1994; Wicks, Gilbert Jr, & Freeman, 2003) فری‌من ذی‌نفعان را گروه‌ها یا افرادی می‌داند که نقش بسزایی در بهبود عملکرد و کارآمدی برنامه‌ها دارند (Freeman, 1983) و یا گروه‌هایی که برای بقای شرکت حیاتی هستند (Friedman & Miles, 2006).

به اعتقاد فری‌من، در مدیریت کارآمد ذی‌نفعان درک سه مفهوم ضروری است؛ دو مفهوم اول بر شناسایی منافع آنان و فرآیندهای لازم برای درک رابطه بین سازمان و افراد دارای نفع و مفهوم سوم بر مدیریت تبادلات بین همه ذی‌نفعان تمرکز دارد (Freeman, 2010)؛ به‌علاوه باید در نظر داشت که

نظرات ذی‌نفعان در توسعه گردشگری در درون ناحیه بر اساس برخی متغیرها، مانند سطح آگاهی از منافع و انتظاراتشان متفاوت است (Jamal & Getz, 1995). فشار این ارزش‌ها می‌تواند مردم را وادار کند محیط پیرامون را ملاحظه کنند و مثبت یا منفی بی‌اندیشند (Ghasemi & Hamzah, 2014).

از زمان مطرح‌شدن مسئله مشارکت روستائیان در برنامه‌های توسعه روستایی به‌طور عام و توسعه اقتصاد روستایی به‌طور خاص، مطالعات متعددی صورت پذیرفته است؛ برای مثال شهبازی (۱۳۸۳)، رستمی (۱۳۸۳)، عنابستانی و همکاران (۱۳۹۱) و نجفی کانی و میرزاعلی (۱۳۹۱) به بررسی میزان تأثیر مشارکت در توسعه اقتصادی و اجتماعی در مناطق روستایی پرداخته‌اند. نظرپور و منتظری‌مقدم (۱۳۸۹)، با مقاله‌ای تحت عنوان سرمایه اجتماعی و توسعه اقتصادی: مطالعه‌ای درباره مشارکت اجتماعی از منظر اسلام» به این نتیجه رسیدند که در صورت نهادینه شدن مشارکت اجتماعی از دیدگاه اسلام، بستر مناسبی برای توسعه اقتصادی از راه‌های پیش‌گفته فراهم خواهد شد. اعظمی و سروش‌مهر (۱۳۸۹)، میلا علمی (۱۳۹۲)، میلا علمی و روستایی شلمانی (۱۳۹۳) به بررسی اثر توسعه بر مشارکت اقتصادی زنان پرداخته‌اند. در رابطه با مدل مورداستفاده نیز پژوهش‌های مختلفی صورت پذیرفته است به‌طوری‌که امروزه جهت ارائه راهبردهای توسعه از تکنیک‌های گوناگونی همچون تحلیل راهبردی SWOT، MS، SOAR، QSOM استفاده می‌شود که مهم‌ترین آن‌ها تحلیل SWOT است؛ اما پس از ناکامی مؤسسات و جوامع در رسیدن به اهداف خود با استفاده از تحلیل SWOT، اندیشمندان عرصه مدیریت استراتژیک در پی ارتقاء این مدل برآمدند. در گام نخست پژوهش‌هایی جهت ترکیب آن با سایر مدل‌های تصمیم‌گیری همانند AHP، Fuzzy انجام گرفت؛ این اقدام در جهت پاسخگویی به نقص عدم بررسی دقیق عوامل و فقدان اولویت‌بندی عوامل و راهبردها بود (Ghazinoory & Others, 2007: 99). برای مثال تاکانو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در مقاله‌ای اقدام به ترکیب مدل SWOT و AHP برای برنامه‌ریزی راهبردی در گردشگری نمود. طلائی و همکاران (۲۰۰۹) به بررسی چالش‌های کاربرد GIS در کشورهای درحال توسعه با استفاده از SWOT-AHP پرداخته‌اند. مارگلس و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در امر کاربری زمین، یوکسل و همکاران (۲۰۰۷) در صنایع بافندگی، طاهر نژاد و همکاران (۲۰۱۳) در تدوین استراتژی معادن سنگ در ایران، از مدل SWOT-AHP بهره گرفته‌اند.

از جمله مقالات و کارهای پژوهشی که به ترکیب منطق فازی و تحلیل SWOT پرداخته‌اند، می‌توان به امین و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، لی و لین<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، ژانگ و لی (۲۰۱۴)، زاخارووا<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) در زمینه‌های

1 - Takano

2 - Margles & et al.

3 - Amin & Et al

4 - Lee & Lin

5 - Zakharova

مکان‌یابی، بررسی‌های محیطی، تکنولوژی اطلاعات اشاره نمود. از دیگر تلاش‌ها در راستای ارتقاء تکنیک SWOT، ابداع چارچوب استراتژیک SOAR بود. این تکنیک متشکل از قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج است. نخستین جرقه‌های این چارچوب استراتژیک در سال ۱۹۹۹ توسط پروفیسور ژاکلین استاورس از نظریه‌پردازان مثبت‌شناسی زده‌شد (رضایی و خاوریان، ۱۳۹۳: ۸۴). در واقع ایده شکل‌گیری چارچوب SOAR از ترکیب مدل SWOT، نظریه ذی‌نفعان و دیدگاه مثبت اندیشی (AI) است.

هدف، رسیدن به نتایجی است که بهترین تعادل منافع و هزینه‌ها برای تمام گروه‌های ذی‌نفع فراهم شود (Ap, 1992, 666)؛ اما هدف یادشده میسر نمی‌گردد مگر با شناسایی و درگیر نمودن همه ذی‌نفعان کلیدی که در یک سیستم در ارتباط باهم هستند (J Stavros & Sprangel, 2008).

از طرف دیگر این چارچوب بر مبنای دیدگاه مثبت اندیشی نیز استوار است؛ این دیدگاه معتقد است نقاط قوت و فرصت‌ها باید تا حدی رشد داد تا از این طریق بتوان نقاط ضعف و تهدیدات را تحت شعاع قرار دهد (Cooperrider & Whitney, 2001; J Stavros & Saint, 2009). تمامی ذی‌نفعان کلیدی باید با کمک هم با بررسی وضعیت موجود و فرصت‌های پیش روی به یک چشم انداز مشترک دست یابند که این فرایند باعث ایجاد انرژی و تعهد جهت دستیابی به نتایج مطلوب می‌شود (J Stavros & Sprangel, 2008). این تکنیک سعی دارد تمام ذی‌نفعان کلیدی را از مشارکت در تصمیم‌گیری گرفته تا مشارکت اجرایی برنامه‌ها درگیر نماید (خاوریان و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۳۴). در ایران نیز مطالعاتی در این زمینه صورت پذیرفته است: خاوریان و زارع (۲۰۱۴) خاوریان و همکاران (۱۳۹۲) با استفاده از این چارچوب به بررسی گردشگری شهر تفت پرداخته‌اند. ژاکلین استاورس (۲۰۰۳) در مقاله خود به تشریح و آموزش این چارچوب پرداخته است. ژاکلین استاورس (۲۰۰۹) در کتابی با عنوان کتاب کوچک SOAR، استراتژی مبتنی بر نقاط قوت به تشریح این مدل پرداخته است.

### ۳) روش تحقیق

پژوهش حاضر، کیفی است. گردآوری اطلاعات از طریق برگزاری جلسات گروه‌های بحث از سه گروه ذی‌نفع (نخبگان، اهالی و مدیران) در آبان ۱۳۹۳ به دست آمده است. روش انتخاب نمونه‌ها از طریق نمونه‌گیری هدفمند از نوع گوله برفی بوده است. به طوری که از هر ذی‌نفع شناسایی اولیه شده، خواسته شد تا به معرفی ذی‌نفعان دیگر با ذکر آدرس محل سکونت بپردازند. خاتمه‌ی نمونه‌گیری مبتنی بر اشباع داده‌ها بود. تعداد مشارکت‌کنندگان در این پژوهش را ۷ تن از هر یک از دسته ذی‌نفعان تشکیل داده است. وجه تمایز این چارچوب با تکنیک‌های پیشین در مشارکت ذی‌نفعان در تدوین و همچنین اجرای برنامه‌ها و استفاده از رویکرد مثبت اندیشی است؛ بنابراین هریک از وظایف در جلسات بین آنها بر اساس

علاقه و توانمندی‌های خودشان تقسیم می‌گردد. جلسات به صورت جداگانه طبق ساعت مقرر برگزار شده است (هر جلسه ۳ ساعت). به منظور کنترل و هدایت جلسات، سؤالات به صورت نیمه ساختاریافته مطرح شده است. اجرای این چارچوب شامل مراحل زیر است:

**مرحله اول:** در این مرحله برای شناسایی ذی‌نفعان تأثیرگذار و تأثیرپذیر از ماتریس قدرت-علاقه استفاده شد (Bryson, 2003). در آغاز گروه تسهیلگر<sup>۱</sup> برای شناسایی ذی‌نفعان به بحث و گفتگو پرداختند، پس از پاسخ به سؤالاتی از قبیل چه گروه‌هایی در داخل و خارج روستا از انجام فعالیت‌های توسعه‌ای به طور مستقیم و غیرمستقیم نفع خواهند برد؟ کدام سازمان‌ها و نهادها ممکن است قوانین و آئین‌نامه‌هایشان، برنامه‌های توسعه در روستای مورد مطالعه را تحت شعاع قرار دهد؟ همکاری با کدام گروه‌ها و نهادها کیفیت فعالیت‌ها و نتایج برنامه‌ی پیشنهادی را ارتقاء خواهد داد؟ فهرستی از تمام گروه‌های ذی‌نفع داخلی و خارجی تهیه گردید. در ادامه با تهیه پرسشنامه مختصر و چند سؤالی، با استفاده از نظر ۵ کارشناس به بررسی میزان قدرت و علاقه گروه‌های ذی‌نفع در توسعه روستای مورد مطالعه پرداخته شد.

با توجه به نتایج به دست آمده، جایگاه هر یک از ذی‌نفعان در ماتریس قدرت-علاقه مشخص گردید. بر اساس تحلیل ذی‌نفعان در این ماتریس، ذی‌نفعانی که در ربع پایین سمت چپ ماتریس قرار می‌گیرند، دارای کمترین قدرت و علاقه‌مندی در طرح‌های توسعه‌ای هستند. به عبارت دیگر، در این چارچوب مشارکتی به کمترین تلاش مدیریتی نیازمند هستند. ذی‌نفعانی که در ربع بالای سمت چپ قرار می‌گیرند، باید با توجه به قدرتی که در پیشبرد برنامه‌ها دارا هستند، باید راضی نگه‌داشته شوند. ذی‌نفعانی که در ربع پایین سمت راست قرار می‌گیرند، باید با ارتباط متناوب از وضعیت و پیشرفت برنامه، اطلاعات کافی به آن‌ها داده شود. در نهایت ذی‌نفعانی که در ربع بالا سمت راست قرار می‌گیرند، بازیگران کلیدی هستند و باید در تمام سطوح این چارچوب مشارکتی، سهیم و درگیر شوند.

**مرحله دوم:** گام دوم شناسایی قوت‌ها و فرصت‌های پیش روی روستا است. از اعضای هر گروه خواسته شد، نقاط قوت و فرصت‌های پیش روی توسعه روستای میغان را مطرح و به بحث و گفتگو بپردازند. به منظور کنترل و هدایت جلسات، سؤالات به صورت نیمه ساختاریافته مطرح شد: در روستای مورد مطالعه چه فعالیت‌هایی به نحو احسن صورت می‌گیرد؟ چه فعالیت‌هایی در داخل روستا وجود دارد

<sup>۱</sup> - تسهیل گر شخصی است که در مراحل آغازین نشست‌ها در جامعه محلی مانع پیاده سازی سیاست‌های پارتیزانی بوده و بر موارد زیر نظارت دارد

- حضور تمام ذی‌نفعان و از این رو ممانعت از غالب شدن یک گروه در بحث
- کمک به اعضای نشست از طریق مدیریت تعارض با هدف دستیابی به اهداف مشترک
- اطلاع رسانی به جامعه در صورت لزوم
- کمک به یادگیری تکنیک‌های آموزش مشارکتی

که باعث افتخار ما می‌شود؟ چگونه تهدیدات موجود را به فرصت تبدیل نماییم؟ با چه فعالیت‌هایی می‌توان سرمایه‌های خارجی را در روستای میغان جذب نمود؟ چه فرصت‌هایی پیش روی ماست که باعث توسعه و عمران روستا می‌گردد؟ در این مرحله بر اساس مدل SOAR از ذی‌نفعان خواسته شد نظرات خود را با تأکید بر رویکرد مثبت اندیشی بیان نمایند. رویکرد مثبت اندیشی (AI)<sup>۱</sup> در برنامه‌ریزی بجای تمرکز بروی مشکلات، ضعف‌ها و تهدیدات، به شناسایی و ایجاد نقاط قوت کنونی و آن دسته از فرصت‌های سودبخش می‌پردازد. به‌طور کلی، چارچوب SOAR بجای تأکید بر ضعف‌ها و تهدیدها، تمام تمرکز خود را بر فرصت‌ها و قوت‌های موجود در روستا قرار می‌دهد. در واقع سعی بر آن است قوت‌ها و فرصت‌ها را تا حدی رشد دهیم که ضعف‌ها و تهدیدها را پوشش دهد.

**مرحله سوم:** گام سوم آرمان‌گرایی است. بعد از بررسی و نقد نظرات در رابطه با نقاط قوت و فرصت‌ها، از ذی‌نفعان خواسته شد تا آرمان‌ها یا چشم‌اندازهای منطقی با توجه به دستاوردهای مرحله قبل را بیان نمایند.

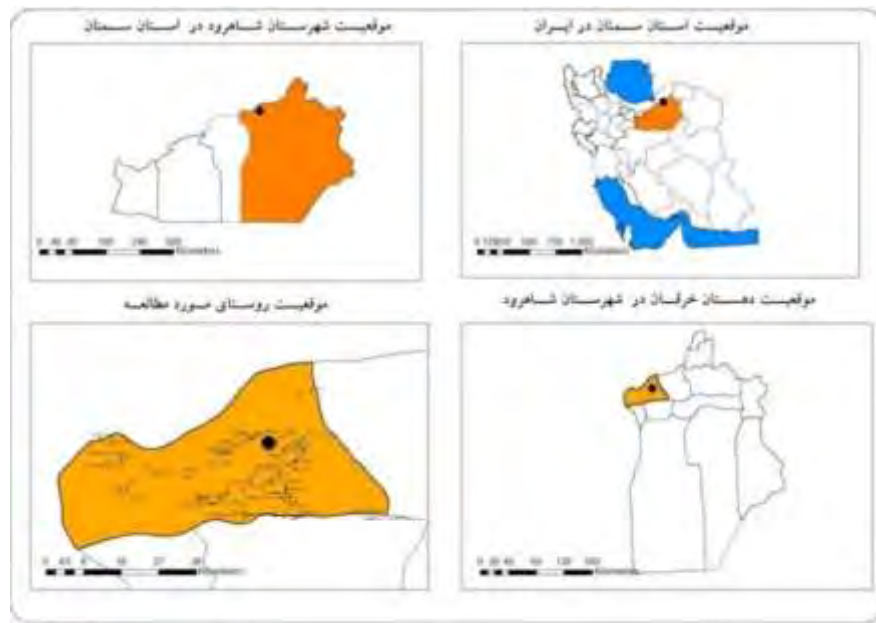
**مرحله چهارم:** در این مرحله با توجه به شناسایی قوت‌ها، فرصت‌ها و چشم‌اندازها سعی در جمع‌بندی، بررسی و حتی تجدیدنظر و درنهایت ارائه نتایج اجرایی با کمک ذی‌نفعان می‌شود. در واقع در این گام در پی آن هستیم که چگونه می‌توان چشم‌اندازهای به‌دست‌آمده را به سمت راهکارهای اجرایی سوق دهیم؟

**مرحله پنجم:** مرحله اجرا، گام پایانی در این چارچوب مشارکتی است. این گام خارج از اختیارات این پژوهش است و صرفاً جهت معرفی مطرح گردیده است. به‌نوعی یک حرکت به سمت اجرایی کردن برنامه‌های تدوین‌شده است. تمام ذی‌نفعان بر اساس علاقه و توانایی‌هایی که دارا هستند، برای رسیدن به نتایج و اهدافی که خود در تدوین آن مشارکت داشته‌اند، تلاش و همکاری می‌نمایند.

روستای میغان در ۳۶ درجه و ۳۶ دقیقه عرض شمالی نسبت به خط استوا و ۵۵ درجه و ۱ دقیقه طول شرقی نسبت به نصف‌النهار گرینویچ در محدوده تقسیمات کشوری شهرستان شاهرود واقع شده است. در سرشماری سال ۱۳۹۰ جمعیت این روستا ۱۹۶۷ نفر بوده است (درگاه ملی آمار).

<sup>1</sup> Appreciative Inquiry



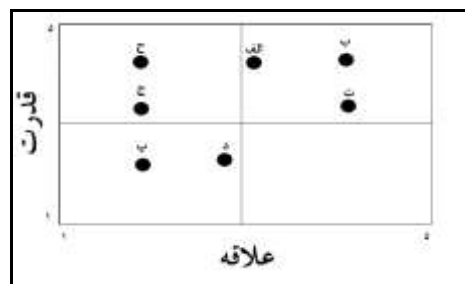


شکل شماره (۱): نقشه موقعیت سیاسی روستای میغان

#### (۴) یافته‌های تحقیق

##### (۴-۱) گام اول، مدیریت ذی‌نفعان

جهت مدیریت ذی‌نفعان از ماتریس قدرت-علاقه استفاده شده است (شکل ۲). هدف این بخش، مشخص نمودن سطح قدرت یا نفوذ ذی‌نفعان، طراحی رویکرد مدیریتی برای هر یک از آن‌ها، مشخص نمودن سطح مناسب ارتباطات و سطح مشارکتی است که هر یک از آن‌ها می‌تواند در توسعه روستا نقش ایفا نماید. بر این اساس، ابتدا با توجه به سؤالات طرح‌شده در این قسمت، تمام ذی‌نفعان داخلی و خارجی شناسایی گردید. (الف: نخبگان، ب: اهالی، پ: سازمان‌های ارائه‌دهنده مجوزهای لازم، ت: مدیران، ج: بخش خصوصی فعال در روستا، ح: رسانه‌ها، د: رقبا). سپس تیم تسهیلگر با استفاده از ماتریس قدرت-علاقه، میزان تأثیر بالقوه هر یک از ذی‌نفعان می‌تواند در این چارچوب مشارکتی نقش سازنده‌ای ایفا نماید، مشخص شده است. این ماتریس با استفاده از نظر کارشناسان، میزان تأثیر بالقوه‌ای هر یک از ذی‌نفعان را در تمامی مراحل برنامه مشخص می‌نماید.



شکل شماره (۲): ماتریس علاقه- قدرت ذی‌نفعان

بر اساس تحلیل ماتریس قدرت-علاقه، ذی‌نفعان "د" و "پ" به کمترین تلاش مدیریتی نیاز دارند؛ زیرا هم از قدرت و هم علاقه اندکی در پیشبرد برنامه‌های توسعه‌ای دارا هستند. ذی‌نفعان "ج" و "ح" در ربع بالای سمت چپ قرار گرفته‌اند و باید با توجه کافی، راضی نگه‌داشته شوند. ذی‌نفعان "ب" و "ت" و "الف" در ربع بالای سمت راست قرار دارند؛ اینان بازیگران کلیدی هستند و باید در تمام سطوح این چارچوب مشارکتی شرکت داده شود. درنهایت سه گروه به‌عنوان ذی‌نفع مشخص گردید که شامل: اول نخبگان (این گروه شامل دانش‌آموختگان ساکن و غیر ساکن در روستا است)، دوم مدیران (شامل شورای اسلامی روستا، دهیار و مدیران شهرستانی)، سوم اهالی روستا جهت شرکت در جلسات انتخاب‌شده‌اند.

#### ۲-۴) گام دوم، بررسی قوت‌ها و فرصت‌ها

در این مرحله از ذی‌نفعان خواسته شد با توجه به سؤالات مطرح‌شده، نظرات خود را در رابطه با نقاط قوت و فرصت‌ها بیان نمایند. باوجود انتقادهای فراوان، تلاش تسهیل‌گران بر آن بوده است تا ذی‌نفعان به نقاط قوت و فرصت‌ها نسبت به نقاط ضعف و تهدید تأکید ویژه‌ای داشته باشند. ذی‌نفعان معتقد بودند یکی از نقاط قوت روستای میغان، وجود زمین‌های زراعی، باغی و دامداری کم‌نظیر در شهرستان است. به‌طوری‌که در این روستا بخش اعظمی از نیاز شیر منطقه و حتی شهرستان‌های هم‌جوار تولید می‌شود. ذی‌نفعان یکی دیگر از نقاط قوت روستای میغان را جمعیت بالای روستا نسبت به سایر روستاهای هم‌جوار برشمرده‌اند و معتقدند می‌توان با استفاده از این جمعیت (۱۹۶۴ نفر) که بخش زیادی از آن جوان و تحصیل‌کرده هستند، فرآیند توسعه روستا را تسریع نمود. از طرف دیگر تمامی ذی‌نفعان، به‌خصوص گروه نخبگان نقش جمعیت مهاجرین روستایی ساکن در شهرها را بسیار تأثیرگذار دانستند؛ به‌طوری‌که بسیاری از پروژه‌ها با کمک مالی و معنوی آنان به اتمام رسیده یا در حال اتمام است.

روحیه ایثارگری مؤلفه دیگری بود که تمامی گروه‌های ذی‌نفع به‌عنوان یکی از نقاط قوت روستا بر آن تأکید داشته‌اند. به‌طوری‌که این روستا بیشترین تعداد شهید را در بین مناطق روستایی در مقیاس جمعیتی کشور دارا است. ذی‌نفعان اعتقاد داشتند این روحیه باعث همبستگی بیشتر روستاییان در مراجعه با مشکلات پیش روی شده و خواهد شد.

از دیگر توانمندی که در جلسه‌های گروه‌های بحث مطرح شد، وجود تأسیسات و زیرساخت‌های بالقوه و بالفعل در روستای مورد مطالعه بود. به‌طوری‌که روستای میغان در بین روستاهای منطقه، بهترین دسترسی را به منابع آب دارد. از طرف دیگر، آبیاری با استفاده از سیستم‌های نوین به‌شدت در حال رشد است. همچنین اینکه روستای میغان به دلیل وجود کارگاه‌های تولیدی کوچک، مغازه‌های متعدد و تعمیرگاه‌ها، به سایر روستاها خدمات فراوانی می‌دهد.

از نظر ذی‌نفعان، وعده و تأکید مسئولان کشوری، استانی و محلی بر توسعه اقتصادی روستاها، وجود زمینه‌های افزایش سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، وجود زمینه‌های افزایش درآمد و اشتغال در روستا، امکان توسعه زیرساخت‌ها و خدمات رفاهی در روستا، امکان جلوگیری از تقسیم زمین‌های زراعی و باغی به قطعات کوچک‌تر، وجود زمینه‌ها و زیرساخت‌های لازم به منظور افزایش خدمات‌رسانی به روستاهای هم‌جوار و وجود زمینه‌های کاهش تنش بین محلات، از فرصت‌های پیش رو توسعه روستای میغان است. در سال‌های گذشته نزاع‌های بسیاری بین محلات روستا در جریان بوده است از قبیل درگیری‌های محله‌ای، برگزاری مراسمات ماه محرم در دو مکان، وجود دو قبرستان در روستا. در سال‌های اخیر، این تنش‌ها و تعصبات روند کاهشی به خود گرفته است. در جدول (۱) نتایج حاصل از بررسی نقاط قوت و فرصت‌های پیش روی روستا در گروه‌های بحث نشان داده شده است.

جدول شماره (۱): نتایج بررسی قوت‌ها و فرصت‌های روستا در جلسات گروه‌های بحث

| فرصت‌ها   | قوت‌ها  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تأکید مسئولان کشوری، استانی و محلی بر توسعه اقتصادی روستاها</li> <li>• وجود زمینه‌های افزایش سرمایه‌گذاری بخش خصوصی</li> <li>• وجود زمینه‌های افزایش درآمد و اشتغال در روستا</li> <li>• وجود زمینه‌های افزایش همبستگی اجتماعی بین محلات روستا</li> <li>• امکان توسعه امکانات زیرساخت‌ها و خدمات رفاهی در روستا</li> <li>• امکان جلوگیری از تقسیم زمین‌های زراعی و باغی به قطعات کوچک‌تر</li> <li>• وجود زمینه‌ها و زیرساخت‌های لازم به منظور افزایش خدمات‌رسانی به روستاهای هم‌جوار</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود زمین‌های زراعی و باغات متنوع</li> <li>• وجود دامداری‌های بسیار در روستا</li> <li>• قرار گرفتن در کریدور شاهرود-آزادشهر یکی از پرجمعیت‌ترین روستای شهرستان</li> <li>• خدمات‌دهی به روستاهای هم‌جوار</li> <li>• وجود روحیه ایثارگری و تقدیم ۹۶ شهید در جنگ تحمیلی</li> <li>• ورود گردشگران مذهبی-فرهنگی در ماه محرم و مراسم یادواره شهیدا</li> <li>• تولید بخش قابل توجهی از شیر منطقه</li> <li>• وجود نیروهای تحصیل کرده در روستا و خارج روستا</li> <li>• افزایش ساخت خانه‌های دوم در روستا</li> <li>• سرمایه‌گذاری مهاجران روستایی ساکن در شهر در روستا</li> <li>• وجود انگیزه و استعداد پیشرفت در اهالی روستا</li> <li>• رواج روش‌های جدید کشاورزی و آبیاری</li> <li>• گسترش نسبی صنایع تبدیلی</li> <li>• سابقه تاریخی روستا (دارا بودن هویت در منطقه)</li> <li>• برخورداری از منابع آب مناسب</li> <li>• دارا بودن بیشترین زمین‌های زراعی در بین روستاهای شهرستان</li> </ul> |

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۲.

### ۳-۴) گام سوم، آرمان‌گرایی

جهت دستیابی به چشم‌اندازهای منطقی و مشترک همه ذی‌نفعان گام سوم بررسی مجموعه نقاط قوت و فرصت به دست آمده است. ذی‌نفعان با توجه به دستاوردهای مرحله قبل، ۱۱ چشم‌انداز را برای

روستا متصور شده‌اند. لازم به ذکر است که چشم‌اندازهای به‌دست‌آمده، عناصر جدا از هم نیستند و مانند یک سیستم یکدیگر را پشتیبانی می‌نمایند. بنا به اعتقاد افراد، مهم‌ترین اولویت روستا، ایجاد فرصت‌هایی شغلی برای تمام افراد جویای کار است. قطب تولید محصولات دامی در بین روستاهای شهرستان، ارتقاء روستا به یکی از قطب‌های تولید محصولات باغی و کشاورزی در سطح شهرستان و تبدیل به ارائه‌دهنده خدمات به روستاهای مجاور، چشم‌اندازهایی بود که ذی‌نفعان برای توسعه روستا لازم و ضروری می‌دانستند.

دیگر چشم‌اندازی که ذی‌نفعان برای توسعه روستا متصور شده‌اند، توسعه گردشگری رویداد با ماهیت مذهبی- فرهنگی بود. برگزاری نوع خاصی از عزاداری حسینی (سرپا سینه) در روستای مورد مطالعه توجه افراد زیادی رو به خود جلب کرده است. به‌طوری‌که جمعیت روستا در این دهه به چند برابر افزایش می‌یابد. دیگر رویداد مهم و مورد توجه ذی‌نفعان، سالگرد شهدای میغان است که افراد زیادی از جمله شخصیت‌های کشوری و لشکری را گرد هم می‌آورد. ذی‌نفعان معتقدند این دو رویداد مهم می‌تواند در معرفی روستا کمک فراوانی نماید. دیگر نوع گردشگری اجتماعی- فرهنگی مورد توجه ذی‌نفعان، گردشگری کشاورزی بود که از گذشته نیز در روستا وجود داشته است. از جمله فروش کشک و قیسی در مقیاس کوچک به افراد شهری را می‌توان نام برد. دست‌اندرکاران این محصولات معمولاً زنان روستا هستند که توسعه این نوع گردشگری می‌تواند علاوه بر افزایش ارزش افزوده محصولات به توانمندسازی و اشتغال، به خصوص اشتغال زنان روستایی کمک نماید. یکی دیگر از چشم‌اندازهای ذی‌نفعان، کاهش تنش‌های محله‌ای در روستا بود.

در کل ذی‌نفعان ۱۱ چشم‌انداز برای روستا متصور شدند که عبارت‌اند از: مطرح‌شدن روستا به‌عنوان یکی از قطب‌های مهم اقتصادی شهرستان، ایجاد اشتغال برای همه افراد جویای کار، جذب حداکثری گردشگر با ماهیت مذهبی- فرهنگی، قطب تولید محصولات دامی در بین روستاهای شهرستان، تبدیل‌شدن به ارائه‌دهنده خدمات به روستاهای مجاور، تبدیل‌شدن به روستای نمونه شهرستان، ارتقای همبستگی بین محلات روستا، ارتقاء روستا به یکی از قطب‌های تولید محصولات باغی و کشاورزی در سطح شهرستان، استفاده حداکثری از سرمایه‌های ورودی به روستا، بازگشت بخشی از مهاجران به روستا، مشارکت مؤثر مهاجران روستایی ساکن شهر در توسعه و عمران روستا.

#### ۴-۴) گام چهارم، راهکارهای اجرایی

در این مرحله ذی‌نفعان سعی نمودند با توجه به چشم‌اندازهای به‌دست‌آمده، به جمع‌بندی و ارائه نتایج دست یابند؛ بنابراین با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در مراحل قبلی سعی در ارائه نتایج اجرایی شد. آن‌ها

معتقدند در راستای دستیابی به نیازها، باید ارزش افزوده محصولات کشاورزی و دامداری را افزایش داد. یکی از مواردی که مورد توافق مشارکت‌کنندگان قرار گرفت، ایجاد سردخانه‌ای برای نگهداری محصولات بود؛ به طوری که کشاورزان بتوانند محصولات خود را خارج از فصل و باقیمت بالاتری به فروش برسانند. مشارکت و تسهیل در ایجاد کارگاه‌های محلی فرآورده‌های دامی نیز دیگر نتیجه به دست آمده در جلسات بحث بود. ذینفعان معتقد بودند با مشارکت و ایجاد جاذبه برای بخش خصوصی می‌توان سرمایه‌های موردنیاز را جذب نمود.

ایجاد بازار هفتگی در روستا دیگر راهکاری بود که ذی‌نفعان در اجرایی شدن آن به توافق رسیدند. این راهکار می‌تواند علاوه بر فروش محصولات روستا، دسترسی روستاهای سطوح پایین‌تر را به خدمات تسهیل نماید. از طرف دیگر، می‌تواند نظر فروشندگان شهرها و روستاهای هم‌جوار را برای فروش محصولات خود در این روستا جلب نماید. در راستای همبستگی بیشتر محل‌های روستا و جلب نظر گردشگران و دوستداران این نوع گردشگری، از دیگر راهکارهای جلسات گروه‌های بحث برای توسعه روستا، برپایی مراسم‌های فرهنگی - مذهبی باشکوه‌تر بود. مشارکت و همکاری در تأسیس شرکت‌های تعاونی متنوع در روستا و ایجاد اتاق فکر برای رصد مشکلات و موانع توسعه با حضور همه ذی‌نفعان دیگر، راهکارهای اجرایی انتخاب شده در جلسات گروه‌های بحث بود.

##### ۵) نتیجه‌گیری

اجرای برنامه‌ها و رهیافت‌های بالا به پایین در مناطق روستایی هرچند باهدفی دلسوزانه و منطقی مدرن به اجرا درمی‌آید؛ اما به خاطر نادیده انگاشتن خواست‌های ذی‌نفعان و ناسازگاری با شرایط اجتماعی - فرهنگی این مناطق، همواره با شکست نسبی همراه بوده است. امروزه سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران با اجتناب از رهیافت‌های گذشته و روی آوردن به رهیافت‌های مردم‌نهاد و ارزش نهادن به نقش محوری گروه‌های محلی در راستای دستیابی به جامعه توانمند و خوداتکا، مفاهیمی همچون مشارکت محوری، مشارکت‌جویی و پاسخ‌گویی دموکراتیک تعاملی را مطرح نموده‌اند. در رهیافت‌های نوین، سیاست‌گذاران و تصمیم‌سازان همراه با ذی‌نفعان در برآورده شدن انتظارات و منافع مشترک در جهت رهبری جامعه محلی به‌عنوان تسهیلگر کمک و یاری می‌رسانند.

بدین‌سان، این مقاله باهدف شناسایی راهکارهای توسعه روستایی به‌وسیله مشارکت ذی‌نفعان، همراه با تسهیلگری برنامه‌ریزان از تدوین تا اجرا، انجام گرفته است. برای گردآوری اطلاعات از چارچوب مشارکتی و مثبت‌اندیش SOAR استفاده شده است. ابتدا با شناسایی افراد ذی‌نفع با استفاده از ماتریس علاقه - قدرت در سه گروه (گروه مدیران، نخبگان و اهالی روستا) و با برگزاری جلسات گروه‌های بحث، در

چهار گام (مدیریت ذی‌نفعان، شناسایی قوت‌ها و فرصت‌ها، آرمان‌گرایی، راهکارهای اجرایی) به بررسی نقاط قوت داخلی، فرصت‌ها و ترسیم چشم‌انداز برای روستا و درنهایت تدوین نتایج پرداخته شد. در این پژوهش سعی شد با تعامل بین برنامه‌ریزان تسهیلگر و ذی‌نفعان و به‌طور کل تمامی کسانی که به نحوی در توسعه روستای میغان دخیل هستند، ارتباط برقرار کند و با تقسیم قدرت و مسئولیت‌پذیر کردن آن‌ها بر اساس علائق و توانمندی‌ها، آن‌ها را از حالت انفعال خارج و مشارکت را به معنای واقعی کلمه از تدوین تا اجرا نهادینه نماید.

بر اساس تحلیل ذی‌نفعان، (۱) ذی‌نفعانی با سطح تأثیرگذاری بالا ولی اهمیت اندک: گروه هدف اصلی پروژه نیستند و حتی ممکن است بهتر باشد که در پروژه دخالت مستقیم نداشته باشند، اما باید آنان را درباره فرایند اجرا مطلع نمود، به نقطه نظرات آن‌ها توجه شده و از آنان سپاسگزاری شود و همچنین از بروز تضاد و یا ایجاد آشوب با آنان اجتناب شود. (۲) ذی‌نفعانی با سطح اثرگذاری اندک و اهمیت بسیار زیاد: درباره این گروه از ذی‌نفعان باید تلاش کافی صورت گیرد تا مطمئن شد که نیازهای آنان در گام اجرا مورد توجه قرار گرفته و مشارکت آنان معنی‌دار و هدفمند است. (۳) ذی‌نفعانی با سطح اثرگذاری و اهمیت اندک: این گروه در گام اجرا چندان مداخله نخواهند داشت و تلاش ویژه‌ای برای درگیر نمودن آن‌ها صورت نمی‌گیرد؛ بنابراین SOAR به‌عنوان یکی از چارچوب‌های مبتنی بر مشارکت و با نگاهی روشن به آینده می‌تواند از طریق ایجاد تعاملی سازنده میان ذی‌نفعان در افزایش کارآمدی برنامه‌های توسعه و مدیریت جامعه محلی نقش سازنده‌ای ایفا نماید. نتایج مورد انتظار در توسعه روستای میغان عبارت است از:

- مشارکت در ایجاد سردخانه جهت نگهداری محصولات باغی؛
- مشارکت و همکاری در تأسیس شرکت‌های تعاونی متنوع در روستا؛
- برپا شدن بازارهای هفتگی؛
- ایجاد کارگاه‌های محلی فراورده‌های دامی با توجه به قابلیت‌های منطقه در تولید شیر؛
- برگزاری مراسم‌های مذهبی عاشورا باشکوه هر چه بیشتر و درنهایت جذب گردشگر مذهبی-فرهنگی؛
- تشکیل کارگروه اتاق فکر در روستا؛
- ایجاد ساز کارهایی جهت خدمات‌دهی به روستاهای پایین‌دستی؛
- مدرن نمودن دامداری‌های موجود.

## ۶ منابع

- ازکیا، مصطفی و علی ایمانی، (۱۳۸۷)، توسعه پایدار روستایی، انتشار اطلاعات، چاپ اول.
- اعظمی، موسی و مهر هما سروش، (۱۳۸۹)، تأثیر متغیرهای فردی و اقتصادی زنان روستایی بر مشارکت آنان در تعاونی تولید (مطالعه موردی: تعاونی توپ سازی شهرستان پاوه و اورامانانت)، پژوهش‌های روستایی، شماره ۴، صص ۱۹۵-۱۷۹.
- اوکلی، پیتر و دیوید مارسدن، (۱۳۷۰)، رهیافت‌های مشارکت در توسعه روستایی ترجمه منصور محمود نژاد، تهران، انتشارات وزارت جهاد سازندگی، مرکز تحقیقات و بررسی مسائل روستایی.
- حساس یگانه، یحیی و قدرت ا. برزگر، (۱۳۹۱)، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، سیر تعاریف و مفاهیم، فصل‌نامه حسابداری رسمی، شماره ۱۷، صص ۲۲-۳۱.
- خاوریان گرمسیر، امیرضا، ژاکلین ام استاورس و مهدی علیان، (۱۳۹۲)، برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهری با استفاده از مدل استراتژیک SOAR (نمونه موردی شهر تفت)، مدرس علوم انسانی - برنامه‌ریزی و آمایش فضا، شماره ۳، صص ۱۴۳-۱۲۷.
- خواجه شاهکویی، علیرضا، (۱۳۸۹)، تحلیل پایداری نظام‌های بهره‌برداری زراعی خانوادگی و تعاونی‌های تولید روستایی شهرستان آق‌قلا، رساله دکتری جغرافیا برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه تهران.
- رضا دوست، کریم، (۱۳۸۸)، بررسی عوامل مؤثر در مشارکت اجتماعی شهروندان جامعه‌های شهری ایلام، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، شماره ۳۵، صص ۹۷-۱۱۰.
- رضوانی، محمدرضا، (۱۳۹۲)، مقدمه‌ای بر برنامه‌ریزی توسعه روستایی در ایران، چاپ اول، تهران، انتشارات قومس.
- رضوی، نیلوفر، (۱۳۹۰)، ضرورت و مبانی مشارکت کودکان در توانمندسازی جوامع روستایی، مسکن و محیط روستا، شماره ۳۳، صص ۲۹-۳۸.
- رفیع فر، جلال‌دین، حسین دانش مهر و رشید احمد رش، (۱۳۹۱)، بینش و روش در پژوهش‌های دانش بومی و جایگاه آن در فرایند توسعه پایدار روستایی، فصلنامه توسعه روستا، شماره ۱، صص ۳۸-۱۹.
- زاهدی، محمدجواد، غلامرضا غفاری، ابراهیمی عادل لویه، (۱۳۹۱)، کاستی نظری برنامه‌ریزی توسعه روستایی در ایران، پژوهش‌های روستایی، شماره ۱۲، صص ۱-۲۴.
- عنابستانی، علی اکبر، حمید شایان، حمید جلالیان و رضا خسرو بیگی، (۱۳۹۱)، تحلیل عوامل ساختاری مؤثر بر مشارکت روستاییان توسعه نواحی روستایی ایچرود مطالعه موردی شهرستان - استان زنجان، نشریه تحقیقات کاربردی جغرافیایی، شماره ۲۴، صص ۴۵-۲۵.
- شهبازی، مظفرالدین، (۱۳۸۳)، نقش مشارکت مردمی در توسعه اقتصادی و اجتماعی، مجله فرهنگ و تعاون، شماره ۳۱، صص ۴-۶.
- علمی، زهرا و خیزران روستایی شلمانی، (۱۳۹۳)، اثر توسعه بر مشارکت اقتصادی زنان کشورهای منا با استفاده از روش پانل پروبیت کسری، فصلنامه پژوهش‌های رشد و توسعه اقتصادی، شماره ۱۴، صص ۲۸-۱۱.
- عیشایی تفرشی، محمد، (۱۳۸۶)، مباحث تحلیلی از حقوق شرکت‌های تجاری، جلد دوم، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- مهدی، طالب و زهره نجفی اصل، (۱۳۸۹)، آموزه‌هایی از روند مشارکت روستایی در ایران، پژوهش‌های روستایی، شماره ۲، صص ۲۷-۴۷.

- مرتضوی، مهدی و علی خائف الهی، (۱۳۸۴) ایجاد تحول و مدیریت بخش کشاورزی با رویکرد توسعه و تقویت سازمان و تشکل های مردم نهاد، اقتصاد کشاورزی و توسعه،
- مطیعی لنگرودی، سیدحسن و ابراهیم شمسایی، (۱۳۹۱)، توسعه و کشاورزی پایدار (از دیدگاه اقتصاد روستایی)، انتشارات دانشگاه تهران.
- نجفی کانی علی اکبر و محمد میرزاعلی، (۱۳۹۱)، بررسی و سنجش میزان مشارکت مردم و نقش آن در توسعه روستایی (مطالعه موردی: دهستان سلطانه علی شهرستان گنبدکاووس)، چشم انداز جغرافیایی، شماره ۲۰، صص ۱۱۸-۱۳۷.
- نظریور، محمدنقی و مصطفی منتظری مقدم، (۱۳۸۹)، سرمایه اجتماعی و توسعه اقتصادی؛ مطالعه‌ای درباره مشارکت اجتماعی از منظر اسلام، فصلنامه اقتصاد اسلامی، شماره ۳۷، صص ۵۷-۸۸.
- فود سی، لای، بهرام محمدی گلرنگ، حمیدرضا صادقی، رضا باقریان و شکوفه نینوایی، (۱۳۹۲)، ارتباط بین آگاهی از عملیات مدیریت آبخیزداری و سطح مشارکت مردمی در توسعه روستایی، فصلنامه علوم اجتماعی، شماره ۲۲، صص ۶۳-۷۶.
- Amin, S. H. Razmi, J. & Zhang, G. (2011) **Supplier selection and order allocation based on fuzzy SWOT analysis and fuzzy linear programming**. Expert Systems with Applications, 38(1), 334-342
- Ap, J. (1992) **Residents' perceptions on tourism impacts**. Annals of tourism Research, 19(4), 665-690.
- Bryson, J. (2003) **What to do when stakeholder's matters: A Guide to Stakeholder identification and analysis techniques**.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). **The new public service: Serving rather than steering**. Public administration review, 60(6), 549-559.
- Freeman, R. E. (1983) **Strategic management: A stakeholder approach**. Advances in strategic management, 1(1), 31-60.
- Freeman, R. E. (2004) **The stakeholder approach revisited**. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 5(3), 228-241.
- Freeman, R. E. (2010) **Strategic management: A stakeholder approach: Cambridge University Press**.
- Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). **Stakeholder theory: A libertarian defense**. Business ethics quarterly, 331-349.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007) **Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success: Yale University Press**.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006) **Stakeholders: Theory and Practice: Theory and Practice: Oxford University Press**.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). Stakeholders: Theory and Practice: Theory and Practice. Oxford University Press.
- Ghasemi, M., & Hamzah, A. (2014) **An Investigation of the Appropriateness of Tourism Development Paradigms in Rural Areas from Main Tourism Stakeholders' Point of View**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 144(0), 15-24.
- Ghazinoory, S., Esmail Zadeh, A., & Memariani, A. (2007). **Fuzzy SWOT analysis**. Journal of Intelligent and Fuzzy Systems, 18(1), 99-108.
- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). **Stakeholder-agency theory**. Journal of management studies, 29(2), 131-154.



- Jamal, T. B., & Getz, D. (1995) **Collaboration theory and community tourism planning**. *Annals of tourism Research*, 22(1), 186-204.
- Khavarian-Garmsir, A. R., & Zare, S. M. (2014). **SOAR Framework as a New Model for the Strategic Planning of Sustainable Tourism**. *Tourism Planning & Development*, (ahead-of-print), 1-12.
- Lee, K. L., & Lin, S. C. (2008). **A fuzzy quantified SWOT procedure for environmental evaluation of an international distribution center**. *Information Sciences*, 178(2), 531-549
- Lizarradde, G (2011): **stakeholder participation and international housing in subsidized housing projects in colombia and south Africa**. *Habitat international*. 35(2),175-187.
- Margles, S. W., Masozera, M., Rugyerinyange, L., & Kaplin, B. A. (2010). **Participatory planning: using SWOT-AHP analysis in buffer zone management planning**. *Journal of sustainable forestry*, 29(6-8), 613-637.
- Sillberfein, Marilyn(2004), **Settlement form and Rural Development: Scattered Versus Clustered Settlement**, Vol 80.NO.5, pp 258-261
- Stavros, J. M., & Hinrichs, G. (2011). **The Thin Book Of® SOAR: Building Strengths-Based Strategy**. Thin Book Publishing.
- Stavros, J., Cooperrider, D. L., & Kelley, D. L. (2003). **Strategic inquiry appreciative intent: inspiration to SOAR, a new framework for strategic planning**. *AI Practitioner*. November, 10-17.
- TAKANO, S. E. (2009). **Application of combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for tourism revival strategic marketing planning: A Case of Sri Lanka tourism**. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 8.
- Xiang, Y., & Li, J. (2014). **Evaluation of EHR in Health Care in China: Utilizing Fuzzy AHP in SWOT Analysis**. In *Frontier and Future Development of Information Technology in Medicine and Education* (pp. 2715-2719). Springer Netherlands
- Yáksel, ., & Dagdeviren, M. (2007). **Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis–A case study for a textile firm**. *Information Sciences*, 177(16), 3364-3382.
- Zakharova, A. A. (2013). **Fuzzy Swot Analysis for Selection of Bankruptcy Risk Factors**. *Applied Mechanics and Materials*, 379, 207-213.