

جغرافیا (فصلنامه علمی - پژوهشی و بین‌المللی انجمن جغرافیای ایران)  
دوره جدید، سال دوازدهم، شماره ۴۲، پاییز ۱۳۹۳

## استراتژی توسعه مشارکتی کارآفرینی روستایی مورد مطالعه: بخشهای زند و سامن (شهرستان ملایر)

دکتر زهرا ترکاشوند<sup>۱</sup>

تاریخ وصول: ۱۳۹۲/۶/۱۸، تاریخ تایید: ۱۳۹۲/۹/۲۱

### چکیده

رویکردهای جدید توسعه، تاکید خاصی بر دخالت گروه‌های ذی‌نفع در فرایند تدوین و تصمیم‌برنامه‌های توسعه‌ای دارد، به همین روی انواع روش‌های مشارکتی در ابعاد مختلف توسعه مورد توجه واقع گردیده‌اند. از آنجایی که کارآفرینی یکی از امور تسهیل‌کننده و پیش‌برنده توسعه روستایی است، سعی می‌شود که امکان توسعه مشارکتی کارآفرینی در روستاهای ایران مورد بررسی قرار گیرد. بنابراین فرض این تحقیق بر این است که اولاً روش مشارکتی در تناسب قابل قبولی با کارآفرینی برای گسترش آن دارد. دوم این که به خاطر عدم وجود برخی ضروریات و زیرساخت‌ها برای توسعه مشارکتی، بهترین راهبرد تنوع می‌باشد.

جامعه مورد مطالعه این تحقیق را تعداد ۵۳ کارآفرین و به همین تعداد گروه کنترل، تشکیل می‌دهند که در تکمیل بخش دیگر این تحقیق تعداد ۱۳ نفر از مسئولین محلی مورد پرسش قرار گرفته‌اند. ابزار این تحقیق، پرسشنامه تهیه شده به وسیله محقق است. در بررسی به عمل آمده به وسیله تحلیل‌های استراتژیک، عوامل موثر بر توسعه مشارکتی کارآفرینی روستایی به ترتیب اهمیت در تاثیرگذاری، تعیین شده‌اند. نتیجه این تحقیق حرکت در قالب استراتژی تنوع یعنی بسترسازی برای مشارکت را توصیه می‌نماید.

کلیدواژه‌گان: استراتژی توسعه - توسعه مشارکتی - کارآفرینی روستایی.

۱. عضو هیات علمی دانشکده جغرافیای دانشگاه تهران، [torkashvnd@ut.ac.ir](mailto:torkashvnd@ut.ac.ir)

## مقدمه

در اینجا تاکید ما بر کاهش فاصله بین تصمیم تا اجرا می‌باشد. فواید این امر، خروج روستاها از انزوای برنامه‌ریزی است. دومین مزیت آن ضمانت به وجود آمده برای اجرای تصمیمات است و سومین فایده، سهولت نظارت و نقد از طرف ذی‌نفعان است، به طوری که در هر زمان و قبل از هدر رفتن قسمتی از هزینه و زمان، از ادامه‌ی اشتباه جلوگیری به عمل می‌آید.

به نظر می‌رسد، تفکر مشارکتی از اندیشه‌ی پسا ساختارگرایی<sup>۱</sup> نشأت گرفته باشد. (سجادی و دشتی، ۱۳۸۷: ۸۳). با اعلام بحران بازنمایی<sup>۲</sup>، تفکر خردگرا، یکپارچه‌نگر و حتی تفکر سیستمی کنار گذاشته می‌شود و تفکر شبکه‌ای و افقی جایگزین آن می‌شود. پسا ساختارگرایی با یافتن ارتباط بین حقیقت و قدرت به این می‌اندیشد که چگونه تعلیم و تربیتی ایجاد کنیم که از قدرت تأثیر نگیرد (منبع قبلی، ۸۹).

شاخص‌های مدیریت مشارکتی به طور عمومی عبارتند از: گرایش به عدم تمرکز؛ کاهش بوروکراسی؛ ثبات مدیریت؛ آموزش نیروی انسانی؛ تغییر و تحول در ساختار اداری و آموزشی؛ روابط انسانی. بر این اساس می‌توان گفت برای موفقیت شیوه مدیریت مشارکتی در روستاها پیش شرط‌هایی وجود دارند که عبارتند از: درگیر کردن مردم محلی با تاکید بر گروه‌های حاشیه‌ای؛ تاکید بر پیشینه فرهنگ، آداب و رسوم روستاییان (دانش بومی)؛ آزادی روستاییان در انتخاب؛ تقویت روحیه مشارکت، هم‌فکری و تعاون؛ توسعه نهادهای مرتبط به ویژه توسعه سازمان‌های محلی؛ ایجاد زمینه همکاری دولت، مردم و بازار؛ توجه به نیازها و اولویت‌های مردم مطابق با استعداد مکان‌ها و... (افتخاری و دیگران - ۱۳۸۶ - ۲۲).

هدف اصلی این تحقیق بررسی استراتژی‌های مختلفی است که براساس میزان ضعف و قوت‌های موجود در مجموعه عوامل درونی و تهدید و فرصت‌های نهفته در مجموعه عوامل بیرونی می‌باشد که به موازات، امر شناسایی ضعف‌ها، قوت‌ها، تهدیدات و فرصت‌های موجود برای توسعه مشارکتی کارآفرینی روستایی محقق می‌گردد. هدف دیگر از این تحقیق و روش

- 1 . Post- Structuralism
- 2 . Representation

انجام آن، به دست آوردن و ارزیابی ترتیب اولویت هریک از این مجموعه عوامل و تاثیر نهایی آنها در استراتژی انتخابی برای توسعه مشارکتی کارآفرینی در مناطق روستایی محدوده مورد مطالعه است.

## مبانی نظری

### مفهوم مشارکت<sup>۱</sup>

اگرچه آشنایی با مفهوم مشارکت در نزد جوامع از سابقه‌ای دیرینه برخوردار است اما باید گفت، این اصطلاح در شکلی که هم‌اکنون به کار می‌رود، یکی از مفاهیم مدرن مربوط به دوره معاصر می‌باشد. از دهه ۱۹۷۰ به بعد رویکردهای مشارکتی در ادبیات توسعه به‌طور جدی مورد توجه و بحث صاحب‌نظران علوم اجتماعی و توسعه قرار گرفته و بسط این مفهوم در دوران جدید و به‌ویژه ارتباط آن با توسعه ابعادی نو و گسترده به آن بخشیده‌است، تا جایی که برخی محققان توسعه را مترادف مشارکت می‌دانند (دانش‌مهر و احمدش - ۱۳۸۸ - ۱۳۰).

فولان<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) مشارکت را فرآیندی می‌داند که افراد در گروه‌های تعامل، با ارتباطی اثر بخش تلاش می‌کنند، تا با به میدان آوردن توانایی‌های ذهنی و روحی خود برای مسئله و یا هدف خود راه‌حل یا راهبردهای مناسبی پیدا کنند (هدایتی، ۳۸۹- wetowej.blogfa.com). تاکید بر اصل مشارکت در برنامه‌ریزی به این دلیل است که توسعه، بیش از همه به انگیزش و یادگیری نیازمند است و در بهبود و کفایت مستمر توانایی‌های درونی تجلی می‌یابد. نظریه‌پردازان با آزمون نظریه‌های موجود، نظریه مشارکت را متحول کردند تا به نظریه شراکت<sup>۳</sup> رسیدند. طبق این دیدگاه دولت و مردم باید مانند دو شریک با منافع مشترک و حقوق و اختیارات مساوی در کنار یکدیگر در تمامی امور توسعه و اداره امور ملی و محلی فعالیت کنند. دولت آنچه را که مردم نمی‌توانند فراهم کنند یا تصمیم بگیرند، فراهم می‌کند یا تصمیم می‌گیرد و همزمان، مردم محلی در چارچوب تشکیلات اجتماعات محلی خود هرآنچه را که می‌توانند فراهم می‌کنند و در

1 . Participation.

2 . Fovlan.

3. Partnership.

مورد هرآنچه را که می‌توانند تصمیم می‌گیرند (رضوانی؛ ۱۳۸۳: ۲۱۶). حرکت به سمت پیاده‌سازی این رهیافت نسبت به اقتضانات زمان کنونی بسیار اهمیت دارد و به همین منظور جدول مقایسه‌ای شماره ۱ ارایه می‌گردد.

جدول ۱: تفاوت‌های ماهیتی مدیریت سنتی و مشارکتی در مناطق روستایی

مدیریت سنتی روستایی (کلاسیک)	مدیریت مشارکتی روستایی (جدید)	
بیرونی‌ها از قبیل بازار و سازمان‌های دولتی، افراد متنفذ محلی (مالک، کدخدا، سلف‌خران و ...).	مردم و گروه‌های مردمی در روستا، سازمان‌های محلی غیر دولتی.	چه‌کسی
آنچه را دولت یا نماینده آن در روستا تشخیص می‌دهد	خواسته‌های مردم و جامعه محلی.	چه‌چیز
خواسته‌های بازاریان و سلف‌خران و سایر افراد و گروه‌های ذی‌نفع.		
از بالا به پایین (از طرف بیرونی‌ها)، برنامه‌ریزی متمرکز.	از پایین به بالا و منطبق با فرهنگ بومی، انعطاف‌پذیر بودن.	چگونه
زمانی که مشکلات بروز کرده و به مرحله حاد خود رسید.	قبل از بروز مشکلات هنگامی که احساس نیاز می‌شود.	چه‌وقت
تامین منافع فردی و گروهی خاص، در حاشیه نگاه‌داشتن روستاییان.	توانمند کردن روستاییان، افزایش روحیه مشارکت، اعتماد و اعتقاد به مردم.	چرا

منبع: افتخاری و دیگران - ۱۳۸۶ - ۲۳.

مشارکت از سطوح مختلفی برخوردار است. بر اساس این نوع تقسیم‌بندی، مشارکت روستاییان دارای هفت سطح است که سطوح آن به ترتیب از کمترین میزان مشارکت (سطح ۱) به بالاترین میزان مشارکت (سطح ۷) را شامل می‌شود (زرافشانی و دیگران؛ ۱۳۸۸: ۱۱۲).

## جدول ۲: نوع‌شناسی مشارکت

تعریف	سطح و نوع مشارکت
افراد مشارکت می‌کنند و درمورد پروژه‌ای نظر می‌دهند که اتفاق افتاده یا قرار است اتفاق بیافتد. در واقع مردم بوسیله مدیران پروژه از مساله اطلاع حاصل می‌کنند. در این نوع از مشارکت هیچ‌گونه تضمینی به بازخوردهای مردم وجود ندارد.	۱: مشارکت غیرفعال <sup>۱</sup> یا انفعالی
افراد از طریق پاسخ‌گویی به سوال‌های مطرح شده بوسیله محققان مشارکت می‌کنند. این سوال‌ها از طریق پیمایش مطرح می‌شوند. در این نوع مشارکت افراد فرصت تأثیرگذاری بر روی فرایندهای بعدی را ندارند.	۲: مشارکت بوسیله دادن اطلاعات <sup>۲</sup>
افراد بوسیله مشاوره مشارکت می‌نمایند و ماموران خارجی به دیدگاه‌ها و نظرات آنها گوش می‌دهند اما نهایتاً افراد در تصمیم‌گیری سهم نیستند. در این فرآیند شرکت در بحث هیچ‌گونه تعهدی برای مردم ایجاد نمی‌کند.	۳: مشارکت بوسیله مشاوره <sup>۳</sup>
افراد با انگیزه مشوق‌های مادی مانند کار، اطلاعات، غذا، پول نقد و غیره مشارکت می‌کنند.	۴: مشارکت برای مشوق‌های مادی <sup>۴</sup>
مردم با تشکیل گروه‌هایی که با یکدیگر ملاقات و اهداف پروژه را تعیین می‌کنند، مشارکت دارند. این نوع مشارکت معمولاً وقتی اتفاق می‌افتد که تصمیمات عمده توسط نأوران خارجی یا تسهیل‌گران اتخاذ شده‌است. این گروه‌ها به نمایندگان خارجی وابسته هستند ولی ممکن است در مجموع مستقل باشند.	۵: مشارکت عملی <sup>۵</sup> یا کارکردی
افراد در تجزیه و تحلیل برنامه‌ریزی عملی و شکل‌دهی به موسسه‌های محلی یا تقویت موسسه‌های موجود مشارکت می‌کنند. در این نوع مشارکت کنترل بخشهای محلی در دست مردم بوده و در نگهداری از طرحها و برنامه‌ها تلاش می‌کنند.	۶: مشارکت تعاملی <sup>۶</sup> یا متقابل
افراد بوسیله ابتکار در امور، بدون وابستگی به مؤسسه‌های خارجی، برای دستیابی به منابع و توصیه‌های فنی مورد نیاز مشارکت می‌کنند.	۷: تحرک درون‌زا <sup>۷</sup>

منبع: نگارنده با استفاده از زرافشانی و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۱۲، دانش مهر، ۱۳۸۸.

- 1 . Passive Participation.
- 2 . Participatory by Information Giving.
- 3 . Participation by consultation.
- 4 . Participation for Material Incentives.
- 5 . Functional Participation.
- 6 . Interactive Participation.
- 7 . Self- Mobilization.

بنابراین که مشارکت اصولاً به معنی شرکت همه‌جانبه در برنامه‌ریزی‌های روستایی می‌باشد و این امر سبب حضور فعالانه مسئولین در راه رسیدن به هدف نهایی و دستیابی به امکانات می‌شود؛ روستاییان استفاده از این امکانات را با دل‌سوزی بیشتری دنبال می‌کنند. لذا بایستی مشارکت را تنها محدود به بخش اجرا ندانست و مردم را در امور تصمیم‌گیری، ارزش‌یابی، نظارت و پی‌گیری نیز دخالت (مطیعی لنگرودی؛ ۱۳۸۲: ۹۰).

### تعاریف مشارکت

- راجرز<sup>۱</sup> در تعریف مشارکت، آنرا میزان دخالت اعضای نظام (مردم) در فرایند تصمیم‌گیری می‌داند. پیتر اوکلی<sup>۲</sup> مشارکت مؤثر گروه‌های روستایی در توسعه را با دسترسی مستقیم آنها به منابع لازم برای توسعه، و نوعی دخالت فعال و تاثیرگذاری در تصمیم‌گیری مؤثر در آن منابع می‌داند (خانی و احمدی، ۱۳۸۸: ۹۶).
- از نظر سازمان ملل متحد مشارکت فرایندی است که افراد دخیل در آن به صورتی فعال، آگاه، آزاد و مسئول برای رسیدن به هدفی مشترک تلاش می‌کنند (زرافشانی و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۰۹). همین مرجع، مشارکت را ابزاری برای گسترش قلمرو حضور مردم در فرایند تصمیم‌گیری به‌نحوی که آنها را از فعالیت‌های رفاهی منتفع سازد، می‌داند (افتخاری و رجب‌پور، ۱۳۸۷: ۵۷).
- مدیریت مشارکتی می‌تواند به زمینه‌ای برای نفی سلطه‌گری، مهارت‌آموزی و یادگیری گروهی، انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری، مشورت و اطلاع‌رسانی متقابل، بالابردن اعتماد به نفس افراد، تربیت نیروی انسانی فعال و آگاه برای اطلاع‌رسانی و دانش‌افزایی، بالابردن سطح اطلاعات و آگاهی‌های افراد جامعه و در نهایت، به زمینه‌ای برای احترام به توانایی‌های فردی افراد گروه به‌عنوان عوامل مؤثر در توسعه بیانجامد (افتخاری و دیگران، ۱۳۸۶: ۲۲).

1 . Rogers.

2 . Okley, P.

- مشارکت در نواحی روستایی به مفهوم سامان‌دهی روابط متقابل انسان روستایی با محیط جغرافیایی یا بهره‌وری بهینه در سطوح مختلف تولید کشاورزی می‌باشد (مطیعی لنگرودی، ۱۳۸۲: ۸۲).

### مدل‌های مشارکت

مشارکت از جمله مفاهیمی است که رویکردهای مختلفی آن را مورد کنکاش قرار داده‌اند. مشارکت به سه نوع فعال، منفعل و خشی تقسیم شده است. تحقیقات آرجریس (1957)، مک‌گریگور (1960) و لیکرت (1961) منبع تفکر مدیریت مشارکتی در اقصی نقاط دنیا می‌باشد (صابری و عسکری، ۱۳۸۵: ۳۱).

#### الف. مدل هرترزبرگ<sup>۱</sup>

این مدل در دانشگاه پادهارزبورگ<sup>۲</sup> توسط رایتهارمون<sup>۳</sup> مطرح شده است و در بسیاری از شرکت‌های آلمانی به کار گرفته می‌شود. هسته اصلی این مدل در باره چگونگی و نوع ارتباط تصمیمات، همکاران باهم، همکاران و مدیران میانی و مدیران با سطوح بالاتر سازمان است.

#### ب. مدل لیکرت

فرض لیکرت بر این پایه استوار است که با کار گروهی، کیفیت تصمیمات بهتر می‌شود. برخلاف مدل هرترزبرگ که تصمیم‌گیری را به فرد فرد کارکنان واگذار کرده‌است، شاخص تعیین کننده در مدل مدیریتی لیکرت این است که اختیار تصمیم‌گیری را به گروه واگذار می‌کند. کار گروهی مورد پیشنهاد لیکرت شامل مجموعه همکاران به اضافه یک مدیر است (علوی، ۱۳۸۴: ۵۴).

#### پ. مدل مشارکت تعاونی ابن مسکویه<sup>۴</sup>

رویکرد ابن مسکویه با عنوان مدل مشارکت تعاونی قابل نامگذاری است. چون این مدل با مدل‌های غربی مشارکت تفاوت زیادی از جهت مبانی و اصول فلسفی، اهداف و کار ویژه‌ها

- 1 . Hertzburg.
- 2 . Padharzburg.
- 3 . Ritharmon.

۴. ابوعلی احمدبن مسکویه، تولد حوالی سال ۳۲۵

دارد، از این رو هر گونه داوری، مسبوق به عدم پیش داوری بر اساس یافته‌های اندیشه غربی است. در فلسفه سیاسی ابن مسکویه، مشارکت تعاونی بر مبنای اهداف و غایات آن شناسایی شده و در چهار نوع طراحی شده است.

- مشارکت بدوی (معطوف به معاش)؛
- مشارکت عقلی؛
- مشارکت فضیلت محور؛
- مشارکت معطوف به توسعه.

به نظر ابن مسکویه، جامعه‌ای که همه توانایی‌های مشارکتی اعم از تعاون در تامین ضروریات زندگی، توسعه مادی و فضایل معنوی را دارد و در جهت پیشرفت جامعه به کار می‌گیرد، آن جامعه توسعه یافته است ([www.tahoordanesh.com](http://www.tahoordanesh.com)).

### موانع مشارکت

رهیافت مشارکت از ایده‌های جدیدی سرچشمه گرفته است که همگی دلالت بر ناکارآمدی برنامه‌های مورد اجرا در کشورهای مختلف دارند (مطیعی‌لنگرودی، ۱۳۸۲: ۸۳ و رضوانی، ۱۳۸۳: ۲۱۴). بنابراین باید گفت، مشارکت مطرح شده است تا روش‌ها و عادت‌های غلطی که تا کنون مرسوم و مانع توسعه بوده‌اند، برچیده شوند. طبیعی است، جوامع در این راه باید متحمل سختی‌هایی شوند و با موانعی روبه‌رو گردند. منشاء موانع مذکور در دو بخش قابل بررسی است. بخش اول مربوط به مقاومتی است که نهادهای صاحب قدرت و ذی‌نقوذ از خود در برابر کاهش قدرت نشان می‌دهند. این گروه اعتقاد دارند، در صورت اعمال نظر از پایین به بالا، جامعه اعتماد به نفس لازم را کسب نموده و مدیریت بر آن را دشوار می‌نماید. به همین دلیل است که در مواردی مدیران به اجرای برنامه‌های مشارکتی صوری روی می‌آورند و در عین حال از نتایج ناشی از تقویت روحیه کارکنان بر اثر مشارکت منتفع می‌شوند. بخش دوم به نهادهای شرایط موردنیاز برای مشارکت باز می‌گردد. در فقدان یا کمبود این شرایط مشارکت به‌طور کامل بر منصفه ظهور نمی‌نشیند. بدیهی است که بیشتر این عناصر از ضروریات زندگی مدرن فعلی هستند و این به نوبت رویکرد مشارکت برمی‌گردد. این موانع عبارتند از: جهل، خودخواهی و



خودمحوری، نداشتن اعتماد به دیگران، نبود کنجکاوی، نبود همدلی، نداشتن انعطاف ذهنی، احساس حقارت، مغایرت اهداف فرد و سازمان، وجود سبک‌های مختلف مدیریت و رهبری در سازمان، احساس بیم و خطر از مشارکت هریک از طرفین (کارکنان و مدیران)، فقدان خصلت‌های کار گروهی در میان کارکنان، عدم ایجاد بستر فرهنگی مناسب برای مشارکت، کمبود آموزش‌های لازم و ضعف مدیریت (هدیه‌لو، ۱۳۸۶: ۱۱۵).

### دلایل عدم مشارکت:

۱. ناهمسویی هدف‌های فرد در سازمان؛
۲. واجد شرایط نبودن کارکنان؛
۳. احساس عدم تعلق و وابستگی به سازمان؛
۴. عوامل اداری (مهدوی و روحی عزیزی، ۱۳۷۹: ۵۳).

حرکت در قالبی که رویکرد مشارکتی تعیین می‌نماید، فوایدی را در بر دارد اما مهمترین فایده آن را که می‌توان با عنوان مزیت، یاد نمود کاهش فاصله بین تصمیم تا اجرا است. در روش‌های مدیریت کلاسیک تصمیم‌ها برای این که برنامه‌ها چه و چگونه باشند، در مراکز گرفته می‌شوند که نه تنها از نظر تمایل و خواسته‌ها که حتی از نظر مکانی فاصله بسیاری با محل به اجرا درآمدن برنامه‌ها دارند. برای تخصیص بودجه نیز به همین منوال برخورد می‌شود. نقص بزرگ دیگری که در ارتباط با این گونه از اعمال مدیریت وجود دارد، ناتوانی در نظارت مؤثر بر اجرای درست برنامه به خاطر سازوکارهای موجود در مدیریت تمرکزگرا است. با این همه وقتی برنامه‌ای به اجرا درآمد و مورد بهره‌برداری قرار گرفت، معلوم نیست مورد استقبال واقع شود و بتواند دستاورد قابل توجهی را در راستای اهداف برنامه ایجاد نماید و این، به دوری تصمیم‌گیرنده از فضایی که بهره‌بردار در آن سیر می‌کند بازمی‌گردد. در این رابطه اعمال دخالت و نظارت بهره‌برداران و ذی‌نفعان در مراحل چندگانه برنامه‌ریزی و اجرایی شدن آنها مانع بروز اشکالات یاد شده می‌گردد. تداوم روند عدم مشارکت گروه‌های هدف، ضعف اراده و در نهایت منزوی شدن روستاییان را در پی دارد.

روش مدیریت مشارکتی، ایده‌ای است، در مقابل تمام آنچه از ناتوانی افراد گفته شده است. سازوکار تعریف شده در این شیوه بر ارتباط نزدیک با ذی‌نفعان و بهره‌برداران نهایی (مردم) بنیان

نهاده شده‌است. مراحل چندگانه تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، اجرا، نظارت و نگهداری از پروژه، برخلاف آنچه در مدیریت تمرکزگرا در جریان است، در یک چرخه کوتاه اما مؤثر بوسیله مدیریت محلی<sup>۱</sup> و با مشارکت مردم/ سازمان‌های مردم‌نهاد<sup>۲</sup> انجام می‌پذیرد.

### مدل‌های استراتژیک برای ارزیابی توسعه مشارکتی کارآفرینی

داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه کارشناسان و خبرگان به وسیله مدل‌های استراتژیک مورد ارزیابی و داده‌پردازی قرار می‌گیرند. سؤالات مطرح‌شده در چهار بخش قوت‌ها ( $S^+$ )، ضعف‌ها ( $W^+$ )، فرصت‌ها ( $O^+$ ) و تهدیدها ( $T^+$ ) قرار می‌گیرند و بدیهی است که پاسخ‌گوینده بین مواردی که به‌عنوان ضعف یا قوت و تهدید یا فرصت، براساس موقعیت کنونی مشارکت و کارآفرینی مشارکتی در جامعه طرح و پیشنهاد شده‌اند دست به امتیازگذاری و اولویت‌بندی می‌زند.

### - مدل تحلیل SWOT

تحلیل SWOT بر مبنای میانگین امتیاز کارشناسان و خبرگان کار امتیازدهی عناصر و اجزای موجود در چهار بخش فوق به کارشناسان و افراد آشنا به واقعیات کنونی حاکم بر مدیریت و اوضاع مدیریت مشارکتی سپرده‌شد تا بدین وسیله از تاثیر نظرات شخصی محقق جلوگیری به‌عمل آمده و ضمناً تصویری بر مبنای واقعیت به‌دست آید. این نتایج به‌صورت میانگین به شرح جدول (۳ و ۴) هستند.

- 1 . Local management.
- 2 . NGOs
- 3 . Strength
- 4 . Weakness
- 5 . Opportunity
- 6 . Threat

## جدول ۳: امتیازات تحلیل محیط داخلی مشارکت کارآفرینانه روستاییان

عوامل محیط درونی					
نقاط ضعف			نقاط قوت		
تعداد پاسخ	میانگین	شرح	تعداد پاسخ	میانگین	شرح
۴۱	۱۷.۴	عدم شناخت کافی دست‌اندرکاران از این روش	۴۲	۱۷.۲۳	ایجاد احساس اعتماد به‌نفس در مشارکت‌جویان
۴۲	۱۶.۵	عدم اعتماد مشارکت‌جویان به این‌که چگونه جواب‌های ساده آنان به راه حل‌های اساسی تبدیل می‌شوند	۴۲	۱۶.۴۵	دخالت مستقیم گروه‌های هدف به‌عنوان مشارکت‌جوی در مراحل مختلف تصمیم و اقدام
۴۲	۱۶.۴	فقدان کنترل و تداوم در اجرا از سوی دست‌اندرکاران در حین اجرای روش و پس از آن	۴۱	۱۵.۵۳	طرح مسائل واقعی به جای طرح مجهولات ذهنی برخی محققین یا مسئولین
۴۳	۱۶.۲	هزینه و زمان‌بر بودن این روش	۴۲	۱۵	امکان افزایش موفقیت روش با توجه به علاقه‌مندی کارآفرینان به مشارکت
۴۲	۱۵.۹	ناتوانی مشاور در برقراری ارتباط کامل با روستاییان	۴۱	۱۴.۸	به‌دست آمدن راه حل‌های عملی و مرتبط با مسائل و مشکلات به‌وجود آمده
۴۲	۱۵.۷	عدم تفکیک بین مشارکت سیاسی و مشارکت اجرایی	۴۰	۱۴.۸	شکستن چارچوب‌های سنتی تحقیق و ایجاد عرصه‌ی نوآوری و خلاقیت برای مشاور/ محقق
۳۸	۱۴.۱	در حین اجرا تشخیص مشاور/ محقق به‌عنوان مساله یا راه حل اصلی مطرح شود	۴۲	۱۴.۷	انطباق روش بر برخی خصوصیات کارآفرینان مانند مسئولیت‌پذیری.
		-	۱۴.۷	۳۹	فراهم نمودن امکان ارتباط بی واسطه با بخش‌های تصمیم‌گیرنده و اجرایی برای کارآفرینان
		-	۳۹	۱۲.۳۵	افزایش حق انتخاب طرفین (کارآفرینان روستایی/ مشاورین)
	۱۵.۶	میانگین کل		۱۵.۰۷	میانگین کل

منبع: یافته‌های تحقیق - ۱۳۹۰.

## جدول ۴: تحلیل محیط خارجی مشارکت کارآفرینانه روستاییان

عوامل محیط بیرونی					
تهدیدها			فرصت‌ها		
تعداد پاسخ	میانگین	شرح	تعداد پاسخ	میانگین	شرح
۴۱	۱۶.۵	اجرای ناقص یا نادرست روش	۳۹	۱۷.۱	توجه کافی به استعدادهایی که در شرایط عادی و یا در برخوردهای رسمی معمولاً مغفول می‌مانند
۴۲	۱۶.۴	الگوی کامل و جامعی از اجرای روش در ایران در دست نیست	۳۸	۱۶.۶	محقق/ مشاور می‌تواند همان نماینده دستگاه اجرایی باشد
۴۰	۱۶	احتمال تصمیم مسئولین به اجرای روشی دیگر	۴۰	۱۶.۴	بسترهای ارتباطی لازم برای پیاده‌سازی این روش موجود است
۴۱	۱۵.۹	عدم اعتماد مسئولین رده‌های بالاتر به نتایج این‌گونه تحقیقات	۳۹	۱۶.۳	هم‌گام شدن تحقیق و توسعه
۴۲	۱۵.۲	ابتلای محقق به سطحی‌نگری	۲۹	۱۵.۶	بسترهای اطلاعاتی لازم برای پیاده‌سازی این روش موجود است
۴۰	۱۵.۳	توجه صرف به نتیجه (نتیجه‌گرایی)	۴۱	۱۵.۵	بسترهای قانونی لازم برای پیاده‌سازی این روش موجود است
۴۲	۱۴.۷	عاجز شدن محقق از فهم مشکل یا یافتن راه حل درست	۳۹	۱۵.۳	مسئولین امر در این راه از انگیزه‌های کافی برخوردارند
۳۹	۱۴.۴	عدم تسلط مشاور بر روش			
	۱۶.۰۴	میانگین کل		۱۶.۱۶	میانگین کل

منبع: یافته‌های تحقیق - ۱۳۹۰.

از خلاصه نظر کارشناسان و خبرگان که در جدول (۵) آمده‌است، چنین برمی‌آید که در حال حاضر زمینه‌های بالقوه اجرای روش مشارکتی برای توانمندسازی روستاییان با اختلاف بسیار کمی بیش از تهدیداتی است که این روش را تحت تاثیر قرار می‌دهند. به همین ترتیب نقاط ضعف داخلی موجود در پیاده‌سازی روش اندکی بیش از نقاط قوت آن است و در مجموع ناحیه دو یا راهبرد تنوع از اولویت بیشتری برخوردار می‌گردد.

جدول ۵: میانگین امتیارات از نظر کارشناسان در روش استفاده از میانگین امتیازات

عوامل درونی	میانگین کل	عوامل بیرونی	میانگین کل
نقاط قوت	۱۵.۰۷	فرصت‌ها	۱۶.۱۶
نقاط ضعف	۱۵.۶	تهدیدها	۱۶.۰۴

منبع: یافته‌های تحقیق - ۱۳۹۰.

### تحلیل SWOT بر مبنای پانل کارشناسی در ترکیب با ANP

به منظور کسب نتیجه بهتر و ایجاد این امکان که فرضیات مطرح شده در راستای روش مشارکتی برای توانمندسازی، به طرق گوناگون مورد سنجش و آزمون قرار گیرند، تصمیم بر به‌کارگیری روش‌های تحلیلی معتبر به طور موازی گرفته شد. نتیجه‌ی این تصمیم اجرای یکی از مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره با عنوان ANP گرفته شد. در پانل کارشناسی تشکیل یافته به همین منظور، مراحل لازم با کمک نرم افزار سوپردسیژن طی شد. کار امتیازگذاری عوامل به ترتیبی که هر عامل نسبت به سایر عوامل از سایر گروه‌های عاملی و نسبت به عواملی که از مجموعه‌ی مربوط به همین عامل هستند، صورت می‌گیرد.

پرسشنامه‌ها توسط نرم‌افزار تولید گردیده و در اختیار کارشناسان قرار می‌گیرند تا بر این اساس امتیازدهی انجام شود.

پس از اتمام کار، نرم‌افزار خروجی مورد نظر و به‌دست آمده را در اختیار قرار می‌دهد. این نتایج در جدول ۶ ساماندهی شده و نسبت به مقدار امتیاز به‌دست آمده از این پنل رتبه‌بندی شده‌اند. ضمن این‌که نتایج به‌دست آمده از دقت بسیار بالایی در نحوه امتیاز گذاری و تحلیل‌های مربوط به آن برخوردار است، با وجود مشابهت‌های بسیار با روش قبلی، تفاوت‌هایی را در برخی از قسمت‌ها نمایان می‌سازد.

اگرچه این امکان هست که انتخاب استراتژی لازم از روی این امتیازات و مقایسه آنها صورت پذیرد، اما در جهت دخیل نمودن سایر عوامل و دادن بهای کافی به همه آنها، از هر ردیف عوامل جمع‌بندی صورت می‌پذیرد و در نهایت، میانگین آنها در مقایسه با هم قرار می‌گیرند تا محقق را به سوی استراتژی متناسب هدایت نمایند.

جدول ۶: نتایج امتیازگذاری عوامل به روش ANP

نقاط قوت			نقاط ضعف			فرصت‌ها			تهدیدها		
رتبه	وزن	زیر عامل	رتبه	وزن	زیر عامل	رتبه	وزن	زیر عامل	رتبه	وزن	زیر عامل
۶	۰/۰۱۴	S <sub>۱</sub>	۲	۰/۰۴۶	W <sub>۱</sub>	۱	۰/۰۶۶	O <sub>۱</sub>	۱	۰/۰۶۶	T <sub>۱</sub>
۲	۰/۰۰۸	S <sub>۲</sub>	۵	۰/۰۰۳	W <sub>۲</sub>	۴	۰/۰۰۴	O <sub>۲</sub>	۴	۰/۰۱۴	T <sub>۲</sub>
۱	۰/۰۸۲	S <sub>۳</sub>	۳	۰/۰۴۲	W <sub>۳</sub>	۳	۰/۰۴۳	O <sub>۳</sub>	۳	۰/۰۳۳	T <sub>۳</sub>
۵	۰/۰۲۴	S <sub>۴</sub>	۴	۰/۰۳۲	W <sub>۴</sub>	۲	۰/۰۰۵	O <sub>۴</sub>	۲	۰/۰۴۷	T <sub>۴</sub>
۳	۰/۰۶۸	S <sub>۵</sub>	۱	۰/۰۱۱	W <sub>۵</sub>	۵	۰/۰۳۹	O <sub>۵</sub>	۵	۰/۰۲۵	T <sub>۵</sub>
۴	۰/۰۳۴	S <sub>۶</sub>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
جمع	۰/۳۰۲			۰/۲۶			۰/۲۳۸			۰/۱۸۵	
میانگین	۰/۰۵۰۳			۰/۰۵۲			۰/۰۴۷۶			۰/۰۳۷	

منبع: یافته‌های تحقیق - ۱۳۹۰.

در جدول ۷ مقادیر میانگین امتیازات پنل کارشناسی درباره عوامل درونی و بیرونی اجرای روش مشارکتی توانمندسازی روستاییان برای توسعه کارآفرینی مشاهده می‌گردند. مانند روش قبل، مورد اشاره در جدول ۵، بیشترین میانگین امتیازات را نقاط ضعف و کمترین آنها را تهدیدات، کسب نموده‌اند.

جدول ۷: میانگین امتیازات پنل کارشناسی در روش ANP

میانگین کل	عوامل بیرونی	میانگین کل	عوامل درونی
۰/۰۴۷۶	فرصت‌ها	۰/۰۵۰۳	نقاط قوت
۰/۰۳۷	تهدیدها	۰/۰۵۲	نقاط ضعف

منبع: یافته‌های تحقیق - ۱۳۹۰.

از آنجایی که هدف از این امتیازدهی‌ها یافتن یک دید کلی از مجموعه عوامل درونی و بیرونی دخیل در برنامه‌ریزی و تاثیرگذارترین آنها می‌باشد و در نهایت، با انتخاب استراتژی متناسب با شرایط گفته شده، کار به پایان می‌رسد، تعدادی از این راهبردها در بخش‌های WO، ST، SO و WT جدول (۹) درج شده‌اند.

براساس تحلیلی که در روش ترکیبی SWOT و ANP ارائه شد و در آن مجموع میانگین امتیازات، ملاک انتخاب استراتژی قرار می‌گیرد. مطابق جدول (۸) بیشترین مقدار در هر دو روش به ناحیه WO مربوط می‌گردد. این ناحیه راهبرد تغییر جهت را تجویز می‌نماید و هدف استفاده از مزیت‌هایی است که در فرصت‌ها نهفته‌اند و از آنها برای جبران کمبودهای ناشی از نقاط ضعف بهره‌برداری می‌شود. به این معنی که با استفاده از فرصت‌های نهفته در روش توانمندسازی مشارکتی می‌شود برای تبدیل نمودن روستاییان به کارآفرینانی توانا، در مقابل ضعف‌های موجود ایستادگی کرد. به‌عنوان مثال ناتوانی مشاور در برقراری ارتباط کامل با روستاییان، به‌عنوان مهم‌ترین نقطه ضعف مطرح شده است که در مقابل آن در بخش فرصت‌ها وجود بسترهای ارتباطی لازم نیز یکی از فرصت‌های موجود از نظر کارشناسان شناخته شده است و با یک برنامه‌ریزی درست می‌توان با استفاده از بسترهای ارتباطی موجود، ناتوانی کارشناسان در ارتباط با روستاییان و همین‌طور عدم شناخت مسئولین از این روش را پوشش داد.

راهبردهای پیشنهاد شده در این مدل و در بخش یاد شده (WO) عبارتند از:

- تشکیل گروه‌های کاری که از ترکیب ذی‌نفعان (کارآفرینان و روستاییان) و دست‌اندرکاران، سامان یافته‌باشد.
- اشاعه تفکر سازمان‌های یادگیرنده به‌عنوان الگوی مدیریتی در مراکز مرتبط با کارآفرینان روستایی و روستاییان.
- تشکیل هسته‌های مدیریتی مشارکتی در سطوح محلی و ناحیه‌ای.

جدول ۸: مقایسه مجموع میانگین عوامل در دو روش امتیازدهی

جمع میانگین امتیازات		استراتژی	جمع میانگین امتیازات		استراتژی
ANP	امتیاز از ۲۰		ANP	امتیاز از ۲۰	
۰/۰۹۹۶	۳۱.۷۶	WO	۰/۰۹۷۹	۳۱.۲۳	SO
۰/۰۸۹	۳۱.۶۴	WT	۰/۰۸۷۳	۳۱.۱۱	ST

منبع: یافته‌های تحقیق - ۱۳۹۰.

جدول ۹: تحلیل استراتژیک و راهبردهای نهایی SWOT

<p>عوامل محیط بیرونی</p>	<p>عوامل محیط درونی</p>	<p>فهرست فرصت‌ها (O)</p> <p>بسترهای اطلاعاتی لازم برای پادسازی این روش موجود است.</p> <p>بسترهای ارتباطی لازم برای پادسازی این روش موجود است.</p> <p>بسترهای قانونی لازم برای پادسازی این روش موجود است.</p> <p>محقق/ مشاور می‌تواند همان نماینده دستگاه اجرایی باشد که در این صورت کیفیت و کمیت مسائل را از نزدیک لمس می‌کند. توجه کافی به استندهایی که در شرایط عادی و یا در برخوردی رسمی معمولاً مغفول می‌مانند.</p>	<p>فهرست تهدیدات (T)</p> <p>اجرای ناقص یا نادرست روش.</p> <p>الگوریتم کامل و جامعی از اجرای روش در ایران در دست نیست.</p> <p>عاجز شدن محقق از فهم مشکل یا یافتن راه حل درست.</p> <p>ایجاد محقق به سطحی نگرانی.</p> <p>احتمال تصمیم مسئولین به اجرای روشی دیگر.</p>
<p>فهرست فرصت‌ها (O)</p> <p>فهرست تهدیدات (T)</p>	<p>فهرست فرصت‌ها (O)</p> <p>فهرست تهدیدات (T)</p>	<p>فهرست فرصت‌ها (O)</p> <p>فهرست تهدیدات (T)</p>	<p>فهرست فرصت‌ها (O)</p> <p>فهرست تهدیدات (T)</p>
<p>فهرست فرصت‌ها (O)</p> <p>فهرست تهدیدات (T)</p>	<p>فهرست فرصت‌ها (O)</p> <p>فهرست تهدیدات (T)</p>	<p>فهرست فرصت‌ها (O)</p> <p>فهرست تهدیدات (T)</p>	<p>فهرست فرصت‌ها (O)</p> <p>فهرست تهدیدات (T)</p>

منبع: یافته‌های تحقیق: ۱۳۹۰.



## جمع‌بندی

مقصود از تحلیل در قالب مدل‌های متنوع، فراهم‌سازی امکان مقایسه نتایج و تسهیل در امر نتیجه‌گیری در ارتباط با فرضیه‌های دوم، سوم و چهارم بوده‌است. در نهایت امر معلوم شد که از نظر کارشناسان در مجموع وزن چهار دسته از عوامل مربوط به قوت‌ها و ضعف‌های درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی، تفاوت‌های زیادی با هم نداشته‌اند، اما با وجود اندک اختلاف‌های بین آنها، جهت تمایل استراتژی‌ها قابل شناسایی هستند. این استراتژی‌ها تصمیم بر اساس تکیه بر فرصت‌ها را برای ممانعت از تاثیر نقاط ضعف موجود در سیستم و عکس‌العمل به موقع در مقابل تهدیدها را تجویز می‌نمایند.

## نتیجه

این طبیعی است که برای هرگونه عمل و اقدامی باید به دنبال عوامل تقویت‌کننده و مثبت بود اما از برخورد با عوامل منفی و بازدارنده، گریزی نیست. به این ترتیب، به موازات توجه به نقاط مثبت درونی، باید بر نقاط منفی درونی هم تمرکز شود تا مقدمات لازم برای مقابله به موقع با آنها فراهم شوند، همین‌طور بتوان از مزایای نقاط مثبت اجازه فعالیت تاثیرگذار را از ضعف‌ها گرفت.

## پیشنهادها

- مهم‌ترین نتیجه‌ای که از مباحث این تحقیق به دست آمد، تجویز حرکت برنامه اجرایی توسعه مشارکتی کارآفرینی روستایی در قالب راهبرد تنوع بود که بر این اساس سه راهبرد مشخص پیشنهاد شده بود و محقق از آن میان مشخصاً راهبرد اشاعه تفکر سازمان‌های یادگیرنده را به عنوان الگوی مدیریتی در مراکز مرتبط با کارآفرینان روستایی و روستاییان، پیشنهاد می‌نماید و در این راستا پیشنهادات تکمیلی ارائه می‌شوند:
- اعمال یادگیری گروهی در قالب کارگروه‌های متشکل از کارآفرینان و مسئولان محلی؛
- تبیین برنامه کارآفرینی منطقه‌ای و تعیین اهداف معلوم قابل اندازه‌گیری و تشریح و تضمین فواید این برنامه‌ها برای کارآفرینان به منظور ایجاد بینش مشترک؛
- تقویت حلقه‌های همکاری کارآفرینان با خود (اتحادیه‌ها و اصناف)، مراکز آموزش در مقاطع مختلف تحصیلی، مراکز دانشگاهی و فنی و حرفه‌ای، ادارات و مؤسسات مالی و اعتباری؛

- تأکید بر توانایی‌ها و فرصت‌های موجود شناسایی شده در سازمان و در ارتباط با مشارکت کارآفرینان مانند آنچه که در این تحقیق به عنوان نقاط مثبت مشترک بین مشارکت، کارآفرینی و توانمندسازی نام برده شد؛
- حرکت در قالب مدیریت مشارکتی به خودی خود اعمال فرایندی برای پیاده‌سازی الگوی سازمان‌های یادگیرنده است؛

- با توجه به روحیات مثبت کارآفرینان نسبت به انجام امور مشاوره، مشارکت و کارگروهی، پیشنهاد می‌شود، مسئولین در تعامل بیشتر و مداوم‌تری با این افراد قرار گیرند، به همین منظور در هریک از دو بخش یک کارگروه تعریف شود؛ در قالب استفاده مداوم از زنیورداران، منبت کاران چیره دست و قالبیافان خیره به‌عنوان مربی در سطح شهرستان و حتی در ارتباط با سایر استان‌ها یا به‌عنوان استادان بخش عملی در دانشگاه‌های علمی و کاربردی در سطح منطقه، به همکاری دعوت شوند؛
- تجمع واحدهای تولیدی و کارگاهی هم‌سرخ در نواحی‌ای که به همین منظور و با صلاحدید کارآفرینان در هر دو بخش احداث شوند؛ مانند نواحی فنی و صنعتی، نواحی تولید آجر ساختمانی، نواحی فرآورده‌های غذایی با تأکید بر انگور و...؛
- تأسیس سایت‌های گردشگری در: سامن با تأکید بر برج سامن، امامزادگان سام و هام و شهر باستانی واقع در زیر شهر کنونی سامن، قلعه چندهزارساله انوج سامن و مقبره یوشع نبی در روستای سیاه کمر سامن، سایت دیگری در روستای پری و کمازان واقع در بخش زند با تأکید بر آثار به‌جای مانده از ایل زندیه (کریمخان) و تپه باستانی پری؛
- کمک به فعال شدن واحدهای غیرفعال موجود در نواحی صنعتی سامن (بخش سامن) و سهند (بخش زند)؛
- تأسیس بازار مبل ایران در جوار خوشه صنعتی مبل و منبت ملایر؛
- دعوت از کارآفرینان موفق انواع رشته‌های فعالیت از سراسر کشور و برقراری ارتباط بین کارآفرینان محدوده مورد مطالعه؛
- تشویق کارآفرینان فعال در رشته‌هایی مانند مبل و منبت، مرغداری، موکاری، قالی‌بافی و... به وارد شدن در خوشه‌های تولیدی؛
- اقدام برای خوشه‌ای نمودن تولیدات و فعالیت‌ها در زمینه‌های مستعدی مانند مرغ و شترمرغداری، دامداری، انگور و فرآورده‌های آن خیارشور و سایر مواد غذایی و... .

## کتابشناسی

۱. عبدالرضا، حمداله سجاسی قیداری و جمشید عینالی (۱۳۸۶)، نگرشی نو به مدیریت روستایی با تاکید بر نهادهای تاثیرگذار، فصلنامه روستا و توسعه، سال ۱۰، شماره ۲، صص ۱-۳۱؛
۲. عبدالرضا، اکرم رجبپور صادقی (۱۳۸۷)، نقش دانش حقوقی زنان کارمند در فرایند مشارکت: زنان کارمند شاغل در وزارتخانه‌ها، پژوهش زنان، شماره ۱، صص ۵۷-۷۴؛
۳. فضیله، منیژه احمدی (۱۳۸۸)، تبیین عوامل مؤثر بر مشارکت زنان در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی، اجتماعی در مناطق روستایی، پژوهش زنان، دوره ۷، شماره ۴، صص ۹۵-۱۱۳؛
۴. دانش‌مهر، حسین و رشید احمدش (۱۳۸۸)، بررسی نگرش‌های اجتماعی روستاییان نسبت به مشارکت اجتماعی مطالعه موردی روستای دشه شهرستان پاوه، مجله توسعه روستایی، دوره اول، شماره ۱، صص ۱۲۹-۱۵۵؛
۵. محمدرضا (۱۳۸۳)، مقدمه‌ای بر برنامه‌ریزی روستایی در ایران، تهران: انتشارات قومس؛
۶. کیومرث، خوشقدم خالدی و منصور غنیان (۱۳۸۸)، تبیین جایگاه مشارکت زنان در برنامه‌های آموزشی، ترویجی بر اساس نردبان مشارکت شری آرنستین، پژوهش زنان، دوره ۷، شماره ۳، صص ۱۰۷-۱۲۷؛
۷. رستم و مریم عسکری (۱۳۸۵)، موانع تحقق مدیریت مشارکتی، مجله مدیریت، شماره ۱۱۱ و ۱۱۲، صص ۳۱-۳۴؛
۸. سیدرضا (۱۳۸۴)، مقدمه‌ای بر رهبری نیروی انسانی با تاکید بر مدیریت مشارکتی، رشد فناوری، شماره ۴، صص ۴۷-۵۴؛
۹. مطیعی لنگرودی. سیدحسن (۱۳۸۲)، برنامه‌ریزی روستایی با تاکید بر ایران، مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد؛
۱۰. مژگان و مریم روحی عزیزی (۱۳۷۹)، مدیریت مشارکتی، مفاهیم و کاربردها، تعاون، دوره جدید شماره ۱۱۲، صص ۵۰-۵۴؛
۱۱. سیدهاشم (۱۳۸۹)، مدیریت مشارکتی، [www.wetowej.blogfa.com](http://www.wetowej.blogfa.com)؛
۱۲. هدیه‌لو، محمدرضا (۱۳۸۶)، نقش مشارکت کارکنان در توانمندسازی آنان، مصباح، شماره ۶۹، صص ۱۰۳-۱۲۰؛

13. [www.tahoordanesh.com](http://www.tahoordanesh.com).