

به کارگیری تحلیل بازیگران در فرایند ساماندهی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه روستایی

قدیر فیروزنیا* - استادیار گروه جغرافیای دانشگاه پیام نور، تهران
بهروز قرنی آرانی - استادیار گروه جغرافیای دانشگاه پیام نور، تهران

دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۷/۲۹ پذیرش نهایی: ۱۳۹۴/۸/۲۷

چکیده

در مراحل مختلف برنامه‌ریزی، بازیگران متعددی نقش‌آفرینی می‌کنند که شناخت آنها، سهم و نقش هریک از آنان و روابط آنان با یکدیگر می‌تواند زمینه مناسب‌تری را برای تحقق اهداف برنامه فراهم کند. یکی از مراحل اولیه و اساسی برنامه‌ریزی، شناخت است. شناخت عوامل متعددی که دست در دست هم داده‌اند، کلیت هر پدیده (یا سیستم) را می‌سازند. معمولاً بدون شناخت این عوامل و سهم و نقش هر کدام از آنها و تنسيق روابط آنان نباید انتظار داشت که برنامه به اهداف خود برسد. پژوهش حاضر بر آن است که اهمیت توجه به نقش‌آفرینی بازیگران (ذی‌نفعان) متعدد و چارچوب به کارگیری آن را در فرایند برنامه‌ریزی توسعه روستایی به‌ویژه ساماندهی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه روستایی (در آستانه تدوین برنامه ششم توسعه) کشور آشکار سازد. نتایج تحقیق که با استفاده از روش اسنادی و تجارب نگارندگان به دست آمدند، نشان دادند که تحلیل بازیگران به‌عنوان یک نظریه و رویکرد کاربردی می‌تواند در سطوح مختلف برنامه‌ریزی (کلان تا خرد)، از جمله برای ساماندهی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه روستایی کشور به کار رود. در این تحقیق با استفاده از گام نخست این رویکرد، بازیگران و ذی‌نفعان توسعه روستایی ایران در دو سطح کلان و خرد مشخص شدند.

کلیدواژه‌ها: بازیگران، برنامه ششم توسعه کشور، برنامه‌ریزی روستایی، تحلیل ذی‌نفعان.

مقدمه

نظام برنامه‌ریزی و به‌ویژه برنامه‌ریزی روستایی در ایران پس از گذشت حدود هفت دهه از شکل‌گیری نظام برنامه‌ریزی در کشور همچنان با چالش‌های متعددی مواجه است. یکی از این چالش‌ها کم‌توجهی به نقش و تأثیر بازیگران - ذی‌نفعان - و پذیرش رسمی آن در فرایند برنامه‌ریزی است. به این موضوع از دو بعد سرزمینی و حضور بازیگران متعدد می‌توان پرداخت، چراکه در هر دو بعد آن چالش‌های متعددی به چشم می‌خورد. در بعد سرزمینی درباره‌ی توجه به تأثیر سکونتگاه‌های مختلف بر یکدیگر (تأثیر شهر بر روستا، روستا بر شهر، روستا بر روستا و شهر بر شهر در قالب مطالعات برنامه‌ریزی ناحیه‌ای، توسعه متوازن، توسعه سرزمینی و توسعه یکپارچه) مطالعات گسترده‌ای وجود دارد. درباره‌ی بازیگران و نقش آفرینان متعدد در فرایند توسعه، برخلاف بعد نخست پژوهش‌های غنی منسجم و جامعی وجود ندارد. البته در زمینه‌ی توجه به گروه هدف (روستاییان) و مشارکت آنان در فرایند برنامه‌ریزی (به‌ویژه در سطح پروژه) مطالعات و تجربه‌های متعدد عملیاتی وجود دارد. ولی درباره‌ی توجه به تمامی بازیگران و ذی‌نفعان یک برنامه، فعالیت علمی و عملی چندانی انجام نشده است. پژوهش حاضر می‌کوشد به این مسئله پاسخ گوید که چگونه می‌توان از نظریه‌ی بازیگران در فرایند برنامه‌ریزی توسعه روستایی و به‌ویژه ساماندهی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه روستایی استفاده کرد؟ به نظر می‌رسد که با به‌کارگیری نظریه‌ی ذی‌نفعان می‌توان منافع بازیگران متعدد را تأمین کرد. با استفاده از این نظریه «ضمن آنکه منافع تمامی بخش‌های منتفع از بنگاه (سرمایه‌گذاران، کارکنان، عرضه‌کنندگان و مشتریان) تأمین می‌شود، نقش و منافع بخش‌های دیگری از جمله سازمان‌های دولتی، عمومی غیردولتی و حتی رقبا و بخش‌هایی که اثر منفی دارند هم در نظر گرفته می‌شوند» (Ramos et al., 2011, 133-143).

با گذشت ۷ دهه از شکل‌گیری نظام برنامه‌ریزی در کشور و پس از گذشت ۳۶ سال از پیروزی انقلاب اسلامی و توجه به توسعه روستایی، هنوز بازیگران برنامه‌ریزی توسعه روستایی دقیقاً شناسایی نشده و نقش و اهمیت هر یک مشخص نشده است و سازوکار منسجم، مدون و اثباتی برای نقش‌آفرینی بازیگران و پاسخ‌گویی آنان در این زمینه وجود ندارد. از سوی دیگر در این زمینه نظام مدیریت و برنامه‌ریزی منسجم و یکپارچه‌ای نیست که بتواند در این زمینه نقش سر را در بدن ایفا کند.

لذا در آستانه تدوین برنامه ششم ضروری است با به‌کارگیری نظریه ذی‌نفعان، بازیگران و نقش‌آفرینان توسعه روستایی شناسایی شوند، نقش هر کدام معین شود، با تحلیل روابط آنها و سنجش وزن و جایگاه هر یک بسترهای لازم برای مشارکت آنان در فرایند برنامه‌ریزی متناسب با سهم و نقش آنها فراهم آید و سازوکار مدونی برای ساماندهی نظام مدیریت برنامه‌ریزی توسعه روستایی تهیه شود. پژوهش حاضر می‌کوشد با بیان مفهوم دو اصطلاح «بازیگر یا ذی‌نفع» و «چارچوب «تحلیل ذی‌نفعان»، تاریخچه تحلیل ذی‌نفعان، روش‌ها و کاربرد تحلیل ذی‌نفعان را شرح دهد و درنهایت به‌عنوان نمونه راهکار پیشنهاد ساماندهی نظام مدیریت برنامه‌ریزی توسعه روستایی را ارائه کند.

مبانی مفهومی و نظری

تعریف مفاهیم

ذی‌نفعان از نظر ریچارد ادوارد فریمن¹ چنین تعریف می‌شود: «هر گروه یا فردی که بتواند اهداف سازمان را تحت تأثیر قرار دهد یا تحت تأثیر آن قرار گیرد». بر این اساس رقبا و رسانه و حتی نسل‌های آینده نیز ذی‌نفع محسوب می‌شوند (Currie et al., 2009, 41-63).

بر اساس تعریف گریمل و والارد² (۱۹۹۶) ذی‌نفعان اشخاص، گروه‌ها یا نهادهایی (سازمان‌یافته یا سازمان‌نیافته) هستند که به یک پروژه علاقه‌مندند یا نتیجه آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند. ذی‌نفعان اصلی، نفوذ زیاد و بااهمیتی در پروژه دارند (Abdus Salam & Noguchi, 2006, 785-796).

فردریک³ (۱۹۸۸) و کلارک جانسون⁴ (۱۹۹۴) ذی‌نفعان را به دو دسته اولیه یا مستقیم و غیرمستقیم یا ثانویه تقسیم می‌کنند (Shen et al., 2012, 1872-1881). ذی‌نفعان مستقیم/اولیه مانند سهامداران، سرمایه‌گذاران، کارکنان، مشتریان، طلبکاران، تأمین‌کنندگان، فروشندگان، مصرف‌کنندگان، و رقبا؛ ذی‌نفعان غیرمستقیم یا ثانویه مثل دولت مرکزی، دولت‌های محلی، دولت‌های خارجی، گروه‌های اجتماعی، رسانه‌ها، و مردم.

1. Richard Edward Freeman

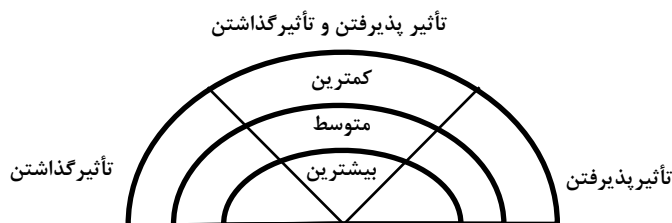
2. Grimble and Wellard

3. Frederick

4. Clark Johnson

شرکت برای بقای خود به ذی‌نفعان اولیه وابسته است، درحالی که گروه‌های ثانویه حیاتی نیستند، اما بر شرکت تأثیر می‌گذارند یا از آن تأثیر می‌پذیرند (Currie et al. 2009, 41-63)؛ (Jepsen & Eskerod, 2009, 335-343).

پس می‌توان گفت که ذی‌نفع، «فرد یا گروهی از افراد هستند که قدرت تأثیرگذاری در برنامه، پروژه یا فعالیت مشخصی را دارند یا از آنها تأثیر می‌پذیرند» (شکل ۱).



شکل ۱. نمودار رنگین‌کمان؛ تأثیرپذیری و تأثیرگذاری ذی‌نفعان بر یک برنامه یا اقدام
منبع: Chevalier and Buckles, 2008

با توجه به آنچه بیان شد در نتیجه‌گیری از تعاریف بازیگر (ذی‌نفع) می‌توان گفت که Stakeholder را در زبان فارسی می‌توان به دو گروه عمده مجزا تقسیم کرد: ذی‌نفع و بازیگر. ذی‌نفعان صرفاً گروهی هستند که مستقیماً تأثیرپذیرند و از منافع شرکت، بنگاه، پروژه و برنامه منتفع می‌شوند. ولی بازیگران افراد یا گروهی هستند که علاوه بر منتفع شدن از منافع عمدتاً نقش‌آفرین‌اند. ممکن است گروه بازیگران افرادی باشند که به‌ظاهر منفعت مستقیمی از شرکت یا پروژه ندارند ولی گاه اهمیت منافع غیرمستقیم آنها بیش از منافع مستقیم دیگران است. با وجود تفاوتی که بین مفهوم ذی‌نفع و بازیگر هست، در بیشتر مواقع هم‌پوشانی زیادی بین آنها وجود دارد. از این رو در پژوهش حاضر گاه با اغماض مترادف به کار گرفته شده‌اند مگر در مواقعی که مفهوم مجزای هر یک در نظر بوده و مستقل به کار رفته‌اند.

تحلیل ذی‌نفعان: تحلیل ذی‌نفعان برای نخستین بار در مطالعات کسب‌وکار (Yang et al., 2010, 82-91) و به تدریج از دهه ۱۹۷۰ در سایر زمینه‌ها به کار گرفته شد. تحلیل ذی‌نفعان به طیفی از ابزارها یا رویکردها برای درک یک سامانه با شناسایی بازیگران اصلی یا ذی‌نفعان براساس

صفات، روابط متقابل و ارزیابی منافع مربوط به آنها اشاره دارد. تحلیل ذی‌نفعان از روش‌های مشارکتی طراحی پروژه مشتق می‌شود که به دنبال یکپارچگی منافع گروه‌های محروم و کمتر قدرتمند است. تحلیل ذی‌نفعان موضوع اصلی در مدیریت تعارض و حل اختلاف است. یکی از جنبه‌های اصلی تعامل ذی‌نفعان، موضوع مشارکت از جمله مشارکت عمومی است. ذی‌نفعان ممکن است قدرتی نداشته باشند، اما مشارکتشان ضروری است (Mushove & Vogel, 2005, 184-198).

بر این اساس می‌توان اظهار کرد که «تحلیل ذی‌نفعان فرایندی است که براساس آن ذی‌نفعان - بازیگران - شناسایی شوند؛ نقش و سهم آنان در برنامه یا پروژه مشخص گردد؛ نفوذ، حقوق و رفتار آنان در تعامل با سایر ذی‌نفعان و بازیگران (روابط) تحلیل شود؛ اولویت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ذی‌نفعان مشخص شود؛ و در نهایت راهبردهای توسعه و اجرای برنامه یا پروژه مبتنی بر یافته‌های اخیر (تحلیل ذی‌نفعان) تدوین شود و به اجرا درآید». تحلیل بازیگران مؤثر در یک برنامه یا پروژه می‌تواند نقش زیادی در فرایند برنامه‌ریزی، اجرا، بهره‌برداری، نگهداری و ارزیابی نتایج آن داشته باشد.

مبانی نظری

فلسفه نظریه ذی‌نفعان ایجاب می‌کند که ذی‌نفعان شناخته شوند و قدرت و نفوذ آنها برای درک تأثیرشان بر پروژه‌ها بازنمایی شود. این دو ویژگی با هم می‌توانند در ساخت ماتریس دوبعدی نظیر قدرت/منافع، سه‌بعدی مانند قدرت/منافع/صفت یا مشابه اینها به کار روند (Ramos et al., 2011, 133-143).

جدول 1. انواع نظریه‌های ذی‌نفعان

نوع نظریه	تمرکز
نظریه توصیفی/تجربی ذی‌نفعان	توصیف چگونگی مدیریت؛ شناسایی ذی‌نفعان مربوط
نظریه ابزاری ذی‌نفعان	تأثیرهای مدیریت ذی‌نفعان بر پیشرفت اهداف مشترک
نظریه هنجاری ذی‌نفعان	بحث بر سر اهداف؛ بایدها و توصیه‌های هنجاری و اخلاقی
نظریه ترکیبی (یکپارچه) ذی‌نفعان	توجه به جنبه‌های توصیفی، ابزاری و هنجاری نظریه ذی‌نفعان با پیوندهای ناگسستگی

منبع: Horisch et al. 2014, 1-19

تاکنون نظریه‌های متعددی در زمینه ذی‌نفعان ارائه شده (جدول ۱) و با توجه به آنها رویکردها و روش‌های متعددی نیز برای تحلیل ذی‌نفعان پروژه و بازیگران توسعه اتخاذ شده است. پشتوانه‌های نظری متعدد در زمینه ذی‌نفعان سبب شده است که استفاده‌های متفاوتی نیز از آن نظریه‌ها به عمل آید (مراجعه شود به کاربرد نظریه ذی‌نفعان در همین اثر).

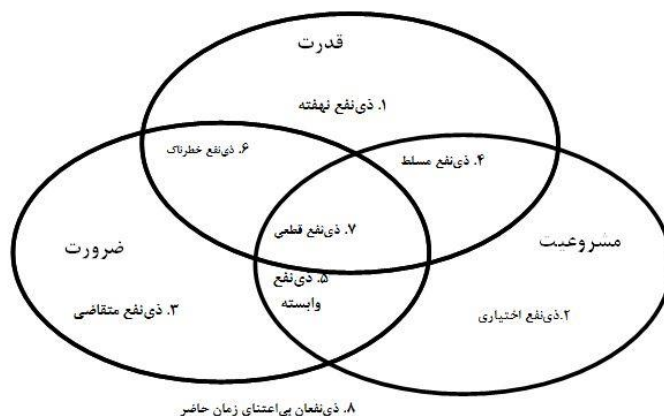
انواع ذی‌نفعان

دسته‌بندی ذی‌نفعان نخستین اقدامی است که پس از تشخیص باید انجام شود. میچل و همکاران (۱۹۹۷) از نمودار سه‌گانه قدرت^۱، مشروعیت^۲ و ضرورت^۳ برای دسته‌بندی بهره‌گرفتند. همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده شده است، براساس چنین رویکرد سه‌گانه‌ای و ترکیبی از برخورداری از این سه ویژگی، ذی‌نفعان را می‌توان به هشت گروه به شرح زیر دسته‌بندی کرد:

۱. ذی‌نفعان نهفته^۴ - قدرت برای تحمیل اراده خود دارند اما رابطه‌ای قانونی یا ادعای ضرورت ندارند، به همین دلیل قدرتشان بدون استفاده باقی می‌ماند.
۲. ذی‌نفعان اختیاری^۵ - مشروعیت دارند اما هیچ قدرتی برای نفوذ یا هیچ ادعای ضرورتی ندارند. هیچ فشاری برای تعامل و ایجاد رابطه با این ذی‌نفعان در کار نیست.
۳. ذی‌نفعان متقاضی^۶ - در موقعیتی هستند که رابطه با ذی‌نفعان با ویژگی انحصاری ضرورت دارد. آنها ادعای ضرورت دارند، اما مشروعیت و قدرت ندارند.
۴. ذی‌نفعان مسلط^۷ - قدرتمند و مشروع هستند، نفوذشان در روابط حتمی است و ائتلاف حاکم را تشکیل می‌دهند.

1. Power
2. Legitimacy
3. Urgency
4. Latent Stakeholders
5. Discretionary Stakeholders
6. Demanding Stakeholders
7. Dominant Stakeholders

۵. ذی‌نفعان وابسته^۱ - بی‌قدرت هستند اما ادعای ضرورت و مشروعیت دارند. آنها برای انجام اراده خود به دیگران وابسته‌اند. قدرت در این رابطه متقابل نیست و از طریق ارزش‌های دیگران حمایت می‌شود.
۶. ذی‌نفعان خطرناک^۲ - ضرورت و قدرت دارند اما مشروعیت ندارند و می‌توانند قهرآمیز یا خطرناک باشند. استفاده از قدرت قهری اغلب با وضعیتی غیرقانونی همراه است.
۷. ذی‌نفعان قطعی^۳ - قدرت، مشروعیت و ضرورت دارند. هر ذی‌نفعی با کسب صفات از دست‌رفته خود می‌تواند به ذی‌نفع قطعی تبدیل شود.
۸. ذی‌نفعان بی‌اعتنا^۴ - هیچ‌کدام از صفات را ندارند و در نتیجه هیچ نوع رابطه‌ای با گروه، سازمان یا پروژه ندارند.



شکل ۲. تیپ‌شناسی ذی‌نفعان

منبع: Boonstra, 2006, 38-52 و Currie et al. 2009, 41-63

در دسته‌بندی دیگری میچل و همکارانش با توجه به اهمیت و نفوذ و تعداد تجمعی ویژگی‌ها (میزان برخورداری از سه ویژگی قدرت، مشروعیت و ضرورت) ذی‌نفعان را به سه گروه

1. Dependent Stakeholders
2. Dangerous Stakeholders
3. Definitive Stakeholders
4. Currently Disinterested Stakeholders

تقسیم کردند: ذی نفعانی که تنها یک ویژگی دارند «ذی نفعان نهفته»؛ با دو ویژگی «ذی نفعان منتظر^۱»؛ و با هر سه ویژگی «ذی نفعان قطعی»؛ و اشخاص یا گروه‌هایی که هیچ‌کدام از این سه ویژگی را ندارند و ذی نفع یا به عبارتی برجسته نیستند (Mitchell et al., 1997).

یکی از ویژگی‌های جالب مفهوم گروه ذی نفع، پویابودن آن است؛ بدین معنی که در طول زمان، ترکیب گروه‌های ذی نفع می‌تواند تغییر کند و ممکن است با الحاق یا جایگزین شدن گروه‌های جدید ذی نفع، سایرین کنار گذاشته شوند (عیسایی تفرشی و یحیی‌پور، ۱۳۹۲، ۱۳۹-۱۶۷) (جدول ۲).

جدول ۲. انواع ذی نفعان

معیار	زیرمجموعه	ویژگی	مصادق
اهمیت (با ماهیت انسانی)	اولیه/مستقیم	با روابط رسمی و قراردادی، تأثیرات روابط مستقیم دارند. مشارکت آنها حیاتی است.	سرمایه‌گذاران؛ کارکنان
	ثانویه/غیرمستقیم	دخالت مستقیم کمتری دارند اما گاهی نفوذ شدیدی دارند.	جامعه مدنی؛ گروه‌هایی با منافع مختلف؛ سمن‌ها؛ فعالان
اهمیت (با ماهیت غیرانسانی)	مستقیم	دخالتی در روابط انسانی ندارند. نفوذ و در نتیجه تأثیری بر بقای برنامه یا پروژه ندارند.	محیط زیست طبیعی (جانداران و غیرجانداران)؛ گونه‌های غیرانسانی؛ نسل‌های بعد (حیوانی و گیاهی)
	غیرمستقیم		مدیران؛ طراحان؛ ارزیابان
درونی و بیرونی	درونی		دولت؛ قانون‌گذاران
	بیرونی		
	محلی	سه راهبرد دارند: اطلاعات؛ انگیزه مالی؛ ایجاد حسن شهرت	دولت ملی (عمومی)؛ دولت محلی (عمومی)؛ سمن‌ها (خصوصی)
ملی	سازمان‌های چندملیتی (عمومی)؛ سمن‌های بین‌المللی (خصوصی)		
سطوح سیاسی	بین‌المللی		

منبع: نگارندگان با توجه به Abd Karim et al., 2007, 1-17

برنامه‌ریزی مبتنی بر رویکرد ذی نفعان (روش و کاربرد)

از نظریه ذی نفعان به صورت‌های گوناگون می‌توان در برنامه‌ریزی توسعه استفاده کرد که رایج‌ترین آنها کاربردهایی است که دونالدسون و پرستون^۲ (۱۹۹۵) از سه بعد توصیفی^۳، ابزاری^۱ و هنجاری^۲ بیان

1. Expectant Stakeholders
2. Donaldson & Preston
3. Descriptive

کردند (جدول ۱). نظریهٔ ابزاری به این معناست که اگر مدیران خواستار به حداکثر رساندن تحقق اهداف برنامه‌ها باشند پس باید به منافع گروه‌های ذی‌نفع نیز توجه نشان دهند. روش توصیفی می‌گوید چگونه مدیران و برنامه‌ریزان و گروه‌های ذی‌نفع با هم تعامل کنند و روش هنجاری بیان می‌کند که مدیران چه کاری باید انجام دهند تا منافع مشروع ذی‌نفعان تأمین شود (عیسایی تفرشی و یحیی‌پور، ۱۳۹۲، ۱۶۷-۱۳۹ و Horisch et al., 2014, 1-19 و Byrd et al., 2009, 693-703).

بر این اساس در فرایند برنامه‌ریزی روستایی باید به گونه‌ای عمل کرد که منافع تمامی گروه‌های ذی‌نفع تأمین شود. یکی از مهم‌ترین چالش‌های تأمین منافع گروه‌های متعدد، رفع و کاهش تعارضاتی است که ممکن است در فرایند برنامه‌ریزی بین گروه‌های متعدد ذی‌نفع بروز کند. به کارگیری نظریهٔ ذی‌نفع این امکان را فراهم می‌آورد که ضمن شناخت گروه‌های ذی‌نفع، روابط بین گروه‌ها و سهم هر گروه و سازوکار مناسب برای تأمین منافع تمامی اعضای گروه مهیا شود. برای شناخت ذی‌نفعان، اولویت‌بندی روابط ذی‌نفعان و نوع تأثیرگذاری آنها (مثبت و منفی) و تشخیص ریسک‌های بالقوه، تهیهٔ اطلاعات برای ذی‌نفعان اصلی در طول اجرای یک پروژه و همانند آن از ابزار بازنمایی ذی‌نفعان^۳ استفاده می‌شود. مراحل استفاده از بازنمایی در برنامه یا پروژه به ترتیب عبارت‌اند از:

۱. تشخیص اهداف اصلی و فرعی؛ ۲. تهیهٔ فهرست کلیهٔ ذی‌نفعان اولیه، ثانویه و خارجی؛ ۳. تعیین منافع ذی‌نفعان مختلف؛ ۴. بررسی تأثیر بر هر ذی‌نفع و نفوذ ذی‌نفع؛ ۵. مسائل برهم‌کنش در طول اجرای برنامهٔ مربوط به ذی‌نفعان یا اقداماتی که به اهداف برنامه‌های پیشنهادی توجه می‌کنند؛ و ۶. سطح مشارکت ذی‌نفعان (شامل مراحل آگاهی^۴، مشورت/رایزنی^۵، مشارکت^۶، اختیاردادن^۷، تحت فرمان داشتن^۸) (Ramos et al., 2011, 133-143).

1. Instrumental
2. Normative
3. Stakeholder Mapping
4. Inform
5. Consult
6. Participation
7. Delegate
8. Control

روش دیگری که می‌توان از آن در تحلیل بازیگران استفاده کرد، برگزاری کارگاه‌های مشورتی با حضور گروه‌های همگن است. استفاده از این شیوه یا گروه‌های کانونی می‌تواند زمینه شناخت بهتری را از بازیگران و روابط میان آنها و نقش و منافع آنها فراهم آورد. در این زمینه کالورت^۱ پیشنهاد می‌کند «ذی‌نفعان با توفان مغزی شناسایی شوند، به‌گونه‌ای که در آن نام تمام ذی‌نفعان ذکر شود». دیگر نویسندگان پیشنهاد می‌کنند از افراد سازمان (نهاد، بنگاه، گروه هدف) درخواست شود ذی‌نفعان را نام ببرند. پولودی و وایتلی^۲ استفاده از فهرست ذی‌نفعان عمومی را پیشنهاد می‌کنند اما به این رویکرد انتقاد می‌شود که آشکارکردن همه ذی‌نفعان مهم برای یک مورد مشخص بیش از حد کلی است (Jepsen & Eskerod, 2009, 335-343).

عبدالسلام و ناگوچی (۲۰۰۶) از فن 4Rs^۳ برای درک مسائل قدرت و نقش‌های ذی‌نفعان و توسعه ظرفیت بازیگران و ذی‌نفعان برای مدیریت مشارکتی جنگل (PFM)^۴ استفاده کردند. با توجه به اظهارات تکوی و پرسی (۲۰۰۱)، از این ابزار برای تحلیل «حقوق» (دسترسی به منابع)، «مسئولیت‌ها» (وظایف، اجرای قوانین، رویه‌ها و منافع و رعایت قوانین)، «درآمد» (سود)، و «روابط» (کنش و واکنش) ذی‌نفعان و نشان‌دادن وابستگی متقابل و تعامل بین آنها استفاده می‌شود (Tekwe & Percy, 2001, 17-28; Abdus Salam & Noguchi, 2006, 785-796).

یکی از خروجی‌های تحلیل ذی‌نفعان، دستیابی به ماتریس دسته‌بندی ذی‌نفعان براساس اهمیت و نفوذ آنان است. تکمیل این ماتریس کمک می‌کند که فهرستی از بازیگران و ذی‌نفعان به تفکیک اهمیت و میزان نفوذشان در فرایند توسعه روستایی در سطوح مختلف ملی، استانی و محلی تهیه شود (شکل ۳).

1. Calvert
2. Pouloudi & Whitley
3. Rights, Responsibilities, Revenues and Relationships (4Rs)
4. Participatory Forest Management



شکل ۳. ماتریس قدرت/منافع (طبقات عمومی ذی‌نفعان اصلی در زمینه توسعه روستایی)
منبع: Winch, 2004, 85 و Abdus Salam and Noguchi, 2006, 785-796 با اعمال اصلاحات

از این رو می‌توان گفت تحلیل ذی‌نفعان در هر برنامه و پروژه‌ای به شناسایی بازیگران و ذی‌نفعان؛ شناخت خصوصیات بازیگران و ذی‌نفعان؛ شناخت قدرت بازیگران و ذی‌نفعان مرتبط با پروژه؛ شناسایی کمک‌های مورد نیاز؛ شناخت انتظارات مربوط به پاداش برای مساعدت‌ها؛ و تصمیم‌گیری راهبردی برای ساماندهی استفاده از نفوذ بازیگران و ذی‌نفعان نیازمند است (Jepsen & Eskerod, 2009, 335-343).

فریدمن^۱ برای یافتن راهبرد بهینه، تحلیل رفتار گروه‌های ذی‌نفع و ائتلاف‌های احتمالی میان گروه‌های ذی‌نفع را مطرح می‌کند. از نظر او مدیر، محیط پیرامون را درباره اقدامات، منافع، باورها یا اهداف مشابه میان گروه‌های ذی‌نفع رصد می‌کند. شکل‌گیری ائتلاف می‌تواند راهبرد و جایگاه گروه‌های ذی‌نفع را تغییر دهد. این تحلیل به نقشه‌ای واقع‌گرایانه از گروه‌های ذی‌نفع می‌انجامد و مدیران را قادر می‌سازد توضیحی منطقی در این خصوص ارائه کنند که چرا گروه‌های ذی‌نفع معین به شیوه خاصی رفتار می‌کنند. برنامه باید اهداف بلندمدت هر یک از گروه‌های ذی‌نفع را تعیین کند و این گروه‌ها را به گونه‌ای منطقی در نظر بگیرد. نقشه گروه‌های ذی‌نفع، یافتن بهترین راهبرد را برای هر گروه امکان‌پذیر می‌سازد (عیسایی تفرشی و یحیی پور، ۱۳۹۲، ۱۳۹-۱۶۷ به نقل از Fontaine et al. 2006).

1. Freedman

جدول ۳. روش‌های علمی تحلیل ذی‌نفعان

روش	شرح	گام‌ها				
		شناسایی نقش	شناسایی روابط	اولویت‌بندی	ارائه راهبرد	ضعف
تشکیل گروه تمرکز	گروه کوچک توفان مغزی ذی‌نفعان، منافع، نفوذ و دیگر صفات‌شان، و دسته‌بندی آنها	✓	✓	✓	✓	نسبت به برخی جایگزین‌ها کمتر ساخت‌یافته است
مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته	مصاحبه با ذی‌نفعان برای بررسی و تکمیل داده‌های گروه تمرکز	✓	✓			زمان‌بر و در نتیجه هزینه‌بر؛ دشوار برای رسیدن به اجماع بر سر طبقات ذی‌نفعان
نمونه‌گیری گلوله برفی	شناسایی بازیگران از طریق مصاحبه و دریافت نشانی و مشخصات سایر ذی‌نفعان	✓	✓			آسان برای تأمین امنیت مصاحبه بدون مسائل حفاظت از داده‌ها
ماتریس‌های منافع - نفوذ	تشکیل ماتریس منافع و نفوذ ذی‌نفعان	✓	✓	✓	✓	امکان به‌حاشیه‌راندن گروه‌های خاصی از ذی‌نفعان
دسته‌بندی ذی‌نفعان از طریق ذی‌نفعان	طبقه‌بندی ذی‌نفعان با کمک خودشان	✓	✓	✓	✓	امکان ایجاد طبقات بی‌معنی
روش‌شناسی Q	ذی‌نفعان اظهاراتی را مرتب می‌کنند که از اجتماع بزرگی بیرون کشیده شده است. تحلیل اجازه می‌دهد تا گفت‌وگوهای اجتماعی شناسایی شود	✓	✓	✓	✓	همه گفت‌وگوهای ممکن را یک موضوع را می‌توان شناسایی کرد و افراد را براساس «شایستگی» خودشان درون این گفت‌وگوها دسته‌بندی کرد
ماتریس‌های ارتباط بازیگر	ذی‌نفعان در یک ماتریس دوبعدی طبقه‌بندی و روابط آنها توصیف می‌شود	✓	✓	✓	✓	نسبتاً آسان، نیاز کمتر به منابع
تحلیل شبکه اجتماعی	شناسایی شبکه‌ای ذی‌نفعان و اندازه‌گیری پیوندهای بین آنها از طریق استفاده از مصاحبه / پرسشنامه ساختار یافته	✓	✓	✓	✓	دستیابی به بینش درون مرز شبکه ذی‌نفعان و ساختار شبکه؛ ذی‌نفعان بانفوذ و حاشیه‌ای

منبع: نگارندگان با استفاده از Reed et al. 2009, 1933-1949

1. Actor-linkage matrices

با توجه به آنچه گفته شد، در برنامه‌ریزی مبتنی بر تحلیل ذی‌نفعان متناسب با ویژگی‌های برنامه و منابع در دسترس و سایر شرایط اقتصادی و اجتماعی از روش‌های علمی متعددی استفاده می‌شود (جدول ۳). تنوع روش‌ها یکی دیگر از نشانه‌های پویایی تحلیل ذی‌نفعان است که برنامه‌ریزان را قادر می‌سازد مناسب‌ترین روش را برگزینند.

کاربرد تحلیل بازیگران در ساماندهی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه روستایی

در فرایند برنامه‌ریزی با استفاده از روش تحلیل ذی‌نفعان تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع و رفع تعارض‌ها، راحت‌تر میسر می‌شود. یکی از ویژگی‌های تحلیل بازیگران، دامنه گسترده و روش‌های متعدد مورد استفاده برای تحلیل بازیگران است که به فراخور مقیاس کار، بودجه، نوع/موضوع پروژه و تنوع ذی‌نفعان می‌توان از آنها استفاده کرد. در جدول ۳ به تفکیک، گام‌های تحلیلی، معرفی، و نقاط قوت و ضعف هر یک از این روش‌ها بیان شده است. به‌نظر می‌رسد از بین روش‌های مذکور دو روش تشکیل گروه تمرکز و تحلیل شبکه اجتماعی مزایای بیشتری از دیگر روش‌ها دارند. در جمع‌بندی از روش‌های مختلف تحلیل بازیگران و ذی‌نفعان می‌توان فعالیت‌های الزامی و مشترک این روش را به شرح زیر صورت‌بندی کرد:

گام نخست: شناسایی بازیگران و ذی‌نفعان

با شناسایی و تهیه فهرستی از بازیگران و ذی‌نفعان هر برنامه یا پروژه؛ زمینه برای اجرای مراحل بعدی تحلیل ذی‌نفعان آماده می‌شود. در تمامی برنامه‌های توسعه روستایی باید تمام بازیگران و ذی‌نفعان یا حداقل بازیگران و ذی‌نفعان اصلی شناسایی شود.

گام دوم: شناسایی نقش و اهمیت بازیگران

با استفاده از ماتریس‌های سنجش قدرت، نفوذ و منافع، میزان اهمیت و نقش بازیگران به تفکیک شناخته می‌شود. در این مرحله مشخص می‌شود که هر بازیگر در مقایسه با سایر بازیگران چه میزان قدرت، نفوذ و جایگاه دارد.

گام سوم: دسته‌بندی بازیگران مرتبط با پروژه

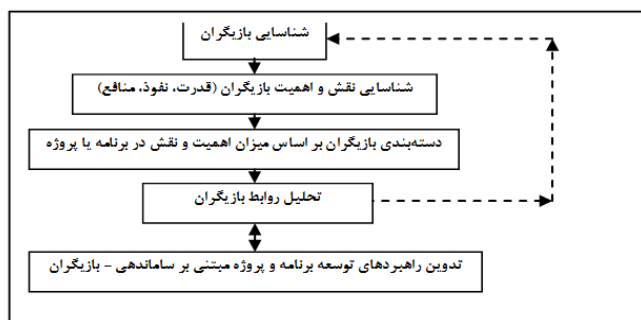
یکی از مراحل حساس تحلیل بازیگران، دسته‌بندی بازیگران براساس نقش و وزنی است که در فرایند پروژه ایفا می‌کنند. دسته‌بندی بازیگران این امکان را فراهم می‌آورد که بستر لازم برای ساماندهی گروه‌های هم‌سنخ و شناسایی بازیگران اصلی فراهم شود. معمولاً بازیگران اصلی و اساسی (افراد، گروه‌ها و مؤسسات) بر موفقیت یک برنامه، فعالیت یا پروژه تأثیر زیادی می‌گذارند. با به کارگیری تحلیل ذی‌نفعان در مراحل مختلف برنامه می‌توان تغییرات احتمالی را در نگرش ذی‌نفعان ارزیابی کرد. بر این مبنا اوبادیر و همکارانش (Obadire et al., 2013, 273-) اظهار کردند که «تحلیل ذی‌نفعان می‌تواند یک بار، یا به‌طور منظم برای پیگیری تغییرات در نگرش ذی‌نفعان بیش از یک بار انجام پذیرد».

گام چهارم: شناسایی روابط بازیگران

مطالعه رفتار بازیگران و تعامل هر بازیگر با سایر بازیگران یا تعارض منافع یا ائتلافی که ممکن است میان تعدادی از بازیگران در فرایند اجرا شکل بگیرد، ماهیت و عمق روابط موجود را شناسایی می‌کند. از این روابط می‌توان بستر مناسبی برای ساماندهی و تقویت نقش بازیگران اصلی فراهم کرد.

گام پنجم: تدوین راهبرد برای ساماندهی نفوذ بازیگران

در آخرین گام از تحلیل بازیگران، راهبردهای ممکن برای ساماندهی بازیگران و استفاده از نقش و نفوذ آنها در فرایند برنامه‌ریزی مشخص می‌شود. این مرحله در واقع محصول نهایی تحلیل بازیگران است. در این مرحله سازوکار مناسب برای بالابردن هم‌افزایی توان و قدرت بازیگران در فرایند برنامه‌ریزی به‌همراه کاهش تعارضات، زمینه‌افزایش تعامل مثبت بین بازیگران را فراهم می‌آورد تا برنامه، پروژه یا سازمان سریع‌تر به اهداف از پیش تعیین‌شده خود برسد (شکل ۴). از تحلیل بازیگران در سطوح متفاوت - از سطح خرد پروژه/محلی تا سطح کلان ملی و بین‌المللی- می‌توان استفاده کرد.



شکل ۴. گام‌های اصلی روش‌شناسی تحلیل بازیگران در فرایند برنامه‌ریزی
منبع: نگارندگان

براساس این دیدگاه رفع تعارضات و ایجاد حاشیه امنیت برعهده مدیران و برنامه‌ریزان است. یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین راهبردهای مبتنی بر تحلیل بازیگران، راهبرد ایجاد تعامل و هم‌سویی در تأمین منافع گروه‌های متعدد در یک برنامه یا پروژه است. در ادامه در آستانه برنامه ششم توسعه، برای ساماندهی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه روستایی با شناسایی سازمان‌های ذی‌ربط در زمینه توسعه روستایی پیشنهادهایی برای بهره‌گیری از نظریه و تحلیل ذی‌نفعان در این زمینه ارائه می‌شود. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های توسعه روستایی در ایران، کم‌توجهی به موضوع ساماندهی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه روستایی است^۱، از جمله اینکه تاکنون پس از گذشت سه دهه از پیروزی انقلاب اسلامی هنوز این مشکل پابرجاست و اقدامات انجام‌شده در این زمینه - از جمله ماده ۱۹ برنامه چهارم - به‌اجرا درنیامده است.

ذی‌نفعان توسعه روستایی در چندین بخش پراکنده‌اند و راهبرد و رویکرد واحدی حاکم نیست. با توجه به تعدد سازمان‌های بازیگر و ذی‌نفع در زمینه توسعه روستایی، تنها راه ممکن

۱. ن.ک. بدری و فیروزنیا، ۱۳۹۳ و همچنین کتاب جایگاه روستا در فرایند توسعه ملی، گزارش محور توسعه روستایی ارائه‌شده در همایش چالش‌ها و چشم‌اندازهای توسعه ایران دی‌ماه ۱۳۸۱ و مجموعه مقالات اولین کنگره توسعه روستایی: چالش‌ها و چشم‌اندازها تیرماه ۱۳۸۲، سایر تحقیقات و آثار منتشرشده در زمینه توسعه روستایی و به‌ویژه منابع مرتبط با مدیریت توسعه روستایی که در تمامی آنها از نظام برنامه‌ریزی بخشی، ناهم‌آهنگی بین‌سازمانی و فقدان نظارت و ارزیابی و برنامه‌ریزی یکپارچه به‌عنوان مهم‌ترین چالش‌های اساسی برنامه‌ریزی توسعه روستایی در ایران یاد شده است.

برای غلبه بر این مشکل استفاده از شیوه تحلیل بازیگر - ذی‌نفع - برای اتخاذ روشی است که هم رضایت تمام بازیگران ذی‌ربط توسعه روستایی و هم زمینه‌های لازم برای ساماندهی نظام مدیریت، برنامه‌ریزی و نظارت بر فرایند توسعه روستایی را فراهم کند.

هریک از سازمان‌های دولتی ذی‌ربط در توسعه روستایی هم‌اکنون به‌عنوان واقعیت‌های موجود در زمینه توسعه روستایی به‌شمار می‌آیند که بدون توجه به نقش و اهمیت آنها عملاً امکان ساماندهی نظام مدیریت برنامه‌ریزی توسعه روستایی «مدیریت برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری، نظارت و پایش» میسر نیست. در این زمینه اگر قرار باشد سازمان یا نهادی نقش برتر و بیشتری داشته باشد باید براساس دلایل قانع‌کننده و علمی و متناسب با نقش و توان بالقوه و درونی آن سازمان انجام پذیرد^۱.

در این زمینه برای ساماندهی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه روستایی و حذف چالش‌هایی که در مطالعات برنامه‌ریزی توسعه روستایی به آنها اشاره شده است، پیشنهاد می‌شود اقدامات زیر صورت پذیرد تا برنامه ششم توسعه کشور با نظام نوین مدیریتی و برنامه‌ریزی توسعه روستایی آغاز شود.

۱. انتخاب گروهی از متخصصان و صاحب‌نظران حرفه‌ای و بدون سوگیری به سازمان خاص

نخستین گام در این زمینه ساماندهی نیروی انسانی مورد نیاز است. پیش از هر اقدامی بهتر است از بین صاحب‌نظران و متخصصان کشور تعدادی از صاحب‌نظران برتر و متناسب (متخصص، صاحب تجربه اجرایی و عملیاتی و علمی، عدم وابستگی به یکی از سازمان‌های موجود، برخوردار از روحیه مشارکتی و پذیرش رویه کار جمعی، پذیرش اصل اجماع و اقتناع علمی و پرهیز از خودرأیی، برخوردار از دغدغه توسعه روستایی، برخوردار از روحیه و نگرش کل‌نگر و یکپارچه به توسعه روستایی) شناسایی شوند که با مشارکت آنها زمینه ساماندهی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه روستایی فراهم شود.

۱. تجربه ادغام دو وزارتخانه جهاد سازندگی و وزارت کشاورزی و ایجاد وزارتخانه واحد نشان داده است که هرگاه بین دولت و مجلس تعامل سازنده بیشتری باشد، انجام «جراحی‌های» اساسی در نظام اداری (هرچند با کار کارشناسی اندک و دلایل به‌ظاهر علمی انجام شود) امکان‌پذیر است. با وجود این، استمرار نابسامانی موجود در فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه روستایی جزء شگفتی‌های نظام مدیریت و برنامه‌ریزی کشور محسوب می‌شود که پاسخ قانع‌کننده‌ای برای ساماندهی نکردن آن وجود ندارد.

۲. تدوین چشم‌انداز توسعه روستایی

یکی از خلأهای موجود در زمینه توسعه روستایی نبود سندی به‌عنوان چشم‌انداز ملی توسعه روستایی است. متأسفانه هنوز اجماعی در مورد وضعیت آینده روستاها وجود ندارد و پرسش‌های مهمی چون: «ماهیت روستاها در افق چشم‌انداز چگونه است؟» و «چند درصد جمعیت کشور می‌توانند در نواحی روستایی ساکن باشند؟» بدون پاسخ مانده‌اند. از این رو ضروری است که نوع نگاه و پارادایم حاکم بر توسعه روستایی و چشم‌انداز توسعه روستایی کشور تدوین و پس از اعلام عمومی و دریافت نظر عموم مردم و صاحب‌نظران، در مراجع ذی‌ربط تصویب شود و به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اسناد بالادستی کشور در زمینه توسعه روستایی اعلام گردد تا تمامی سازمان‌ها، صاحب‌نظران، کارشناسان، جوامع محلی و مردم در همان راستا حرکت کنند.

۳. تحلیل بازیگران توسعه روستایی

دستیابی به توسعه و اهداف سند چشم‌انداز توسعه روستایی (بند دوم) به سازماندهی و تدوین سازوکار و رویه‌های قانونی و ایجاد هماهنگی بین سازمان‌های مختلف و نظارت و پایش وظایف، فعالیت‌ها و عملکرد سازمان‌های ذی‌ربط نیاز دارد. این هدف جز با بهره‌گیری از تحلیل بازیگران، که چارچوب آن در این پژوهش مطرح شد، میسر نمی‌شود. بر این اساس با استفاده از تحلیل بازیگران، فهرستی از تمامی بازیگران و ذی‌نفعان توسعه روستایی تهیه شد و نقش هریک در فرایند توسعه روستایی مشخص گردید (جدول‌های ۴ و ۵).

همان‌طور که مشاهده می‌شود بازیگران و ذی‌نفعان متعددی در فرایند توسعه روستایی نقش‌آفرین هستند. بدون شک ساماندهی توسعه روستایی به شناسایی دقیق نقش و اهمیت هریک از این بازیگران و وزن‌دهی به آنها و ایجاد زمینه تحقق نقش آنها متناسب با وظایف هرکدام یا تغییر وظایف و انتظار از سازمان‌ها متناسب با توان و ظرفیت هریک از سازمان‌ها نیاز دارد. در این زمینه به‌نظر می‌رسد تحلیل بازیگران و ذی‌نفعان یکی از بهترین روش‌ها برای دگرگونی ساختار سازمانی مدیریت توسعه روستایی متناسب با اهمیت و وزن هر بازیگر است.

جدول ۴. بازیگران و ذی‌نفعان توسعه روستایی ایران در سطح کلان

نام بازیگران/ذی‌نفعان	نقش در توسعه روستایی
نهاد رهبری (مجمع تشخیص مصلحت نظام)	سیاست‌های کلان توسعه
مجلس شورای اسلامی	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی
شورای عالی استان‌ها	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	تلفیق برنامه و تخصیص اعتبار
نهاد ریاست جمهوری (معاون توسعه روستایی معاون اول)	هماهنگی
شوراهای عالی (عمران روستایی، محیط‌زیست، پول و اعتبار، اشتغال و مانند آن)	هماهنگی و پشتیبانی
بانک مرکزی	سیاست‌گذاری تامین اعتبار
بانک‌ها به‌ویژه بانک کشاورزی	تامین اعتبار و ارائه خدمات بانکی
وزارت جهاد کشاورزی	سازمان جنگل‌ها و مراتع سازمان تعاون روستایی سازمان دام‌پزشکی صندوق حمایت از توسعه کشاورزی
وزارت کشور	سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور استانداری‌ها، فرمانداری‌ها و بخش‌داری‌ها
وزارت نیرو	بنیاد مسکن انقلاب اسلامی شرکت آب و فاضلاب روستایی امور تامین منابع آب و انرژی جدید
وزارت راه و شهرسازی	راه روستایی و حمل‌ونقل
وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی	شبکه‌های بهداشت و درمان مراکز بهداشتی و درمانی سازمان بهزیستی (مجمع)
وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات	شرکت‌های تحت پوشش پست بانک
وزارت آموزش و پرورش	سازمان نهضت سوادآموزی کلون پرورش فکری کودکان و نوجوانان
وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	سازمان اوقاف و امور خیریه کتابخانه‌های عمومی
وزارت صنعت، معدن و تجارت	وزارت ورزش و امور جوانان سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی
وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای امور تعاونی‌ها
وزارت نفت	شرکت توزیع فراورده‌های نفتی شرکت ملی گاز
سازمان مدیریت بحران	هماهنگی، پشتیبانی در مقابله با مخاطرات
سازمان هلال احمر	امداد و نجات
کمیته امداد امام خمینی	حمایت و مددکاری
سازمان تبلیغات اسلامی	آموزش عقیدتی
بنیاد شهید انقلاب اسلامی	حمایت از خانواده شهیدا
بنیاد مستضعفان و جانبازان	حمایت از محرومان
نیروی انتظامی	تامین نظم و امنیت
سازمان صدا و سیما	اطلاع‌رسانی و افزایش اطلاعات عمومی
سازمان محیط‌زیست	حفاظت از محیط‌زیست و تنوع زیستی و تولید آب شیرین
سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	گردشگری و صنایع روستایی
مهندسان مشاور	خدمات مشاوره به سازمان‌های متولی
قوة قضاییه	حل و فصل دعوی
سازمان ثبت اسناد و املاک	صدور و اصلاح اسناد مالکیت
سازمان ثبت احوال	خدمات سجلی
روستاییان	مشارکت‌کنندگان و بهره‌مندان اصلی
شهرنشینان	بهره‌مندان از تولید روستاییان
جهانی مانند: Aga Khan, GEF, IFAD, FAO	تبادل تجربه
منطقه‌ای مانند: ESCAP, CIRDAP	
سمن‌ها و سازمان‌های بین‌المللی	

منبع: نگارندگان با توجه به شرح وظایف و شناخت از سازمان‌های ذی‌ربط

جدول ۵. بازیگران و ذی‌نفعان توسعه روستایی در سطح محلی

بازیگران و ذی‌نفعان
روستاییان
سازمان‌های مردم‌نهاد/اجتماع‌محور و تسهیل‌گران
سطوح شهرستانی و محلی سازمان‌های دولتی
افراد/گروه‌های (غیررسمی) ذی‌نفوذ
مراکز تحقیقاتی و پژوهشگران
بازنشستگان
صاحبان خانه‌های دوم
گردشگران روزانه
مهندسان مشاور
پیمانکاران
تجار شهری
مهاجران روستایی ساکن شهر
صاحبان میدان‌های میوه و تره‌بار
سلف‌خران و واسطه‌های خرید محصولات کشاورزی و دامی
مدیران محلی (شورای اسلامی روستایی و دهیاران)
صاحبان شرکت‌ها و کارگاه‌های صنعتی و خدماتی
شعب بانک‌ها و مؤسسات مالی
نمایندگان مجلس
مدیران و رؤسای سازمان‌های دولتی

منبع: نگارندگان با توجه به شرح وظایف و شناخت از سازمان‌های ذی‌ربط

در آستانه تدوین سند برنامه ششم توسعه پیشنهاد می‌شود با اجرای سه گام گفته‌شده بستر مناسب برای ساماندهی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه روستایی (آنچه با نام ماده ۱۹ در برنامه چهارم توسعه کشور آمده بود) فراهم آید و در صورت نیاز متناسب با سند چشم‌انداز، وظایف سازمان‌های ذی‌ربط بازنگری شود.

منابع

بدری، سیدعلی؛ و فیروزنیا، قدیر، ۱۳۹۳، **نظام مطلوب مدیریت روستایی: چالش‌ها و راهکارها**، اولین همایش ملی توسعه پایدار کالبدی - فضایی روستایی، ۲ تیر ۱۳۹۲، اردبیل.

عیسایی تفرشی، محمد و یحیی‌پور، جمشید، ۱۳۹۲، **تئوری ذی‌نفعان با رویکرد مقررات شرکت‌های سهامی ایران**، فصلنامه بورس اوراق بهادار، سال ششم، شماره ۲۳، صص. ۱۶۷-۱۳۹.

فیروزنیا، قدیر و افتخاری، عبدالرضا رکن‌الدین، ۱۳۸۲، جایگاه روستا در فرایند توسعه ملی از دیدگاه جمعی از صاحب‌نظران، انتشارات مؤسسه توسعه روستایی ایران.

مؤسسه توسعه روستایی ایران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی؛ و معاونت صنایع و توسعه روستایی وزارت جهاد کشاورزی، ۱۳۸۳، مجموعه مقالات کنگره توسعه روستایی، چالش‌ها و چشم‌اندازها، تهران، تیرماه ۱۳۸۲.

مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۱، مجموعه مقالات همایش چالش‌ها و چشم‌اندازهای توسعه ایران، گزارش (۲۴) محور توسعه روستایی، دی‌ماه.

Abd Karim, Saipol Bari; Abdul Rahman, Hamzah; Berawi, Mohamed Ali; Jaapar, Aini, 2007, **A Review on the Issues and Strategies of Stakeholder Management in the Construction Industry**, Meetings and Conference, 28-29 Aug, Shah Alam, Selangor, Malaysia, PP. 1-17.

Abdus Salam, Md., Noguchi, Toshikuni, 2006, **Evaluating Capacity Development for Participatory Forest Management in Bangladesh's Sal Forests based on "4Rs" Stakeholder Analysis**, Forest Policy and Economics, 8, PP. 785-796.

Boonstra, A., 2006, **Interpreting an ERP-Implementation Project from a Stakeholder Perspective**, International Journal of Project Management, 24, PP. 38-52.

Byrd, Erick T.; Bosley, Holly E.; Dronberger, Meghan G., 2009, **Comparisons of Stakeholder Perceptions of Tourism Impacts in Rural Eastern North Carolina**, Tourism Management, 30, PP. 693-703.

Chevalier, J.M.; Buckles, D.J., 2008, **SAS2: a Guide to Collaborative Inquiry and Social Engagement**, Sage Publications.

Currie, Russell R.; Seaton, Sheilagh; Wesley, Franz, 2009, **Determining Stakeholders for Feasibility Analysis**, Annals of Tourism Research, Vol. 36, No. 1, PP. 41-63.

Horisch, Jacob; Freeman, R. Edward; Schaltegger, Stefan, 2014, **Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework, Organization & Environment**, published online, 27 May 2014 DOI: 10.1177/1086026614535786, PP. 1-19.

Jepsen, Anna Lund; Eskerod, Pernille, 2009, **Stakeholder Analysis in Projects: Challenges in using current guidelines in the real world**, International Journal of Project Management, 27, PP. 335-343.

Mitchell, R.K.; Agle, B.R.; Wood, D.J., 1997, **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the principle of who and what really counts**, Acad. Manage. Rev., 22 (4), PP. 853-887.

- Mushove, Patrick; Vogel, Coleen, 2005, **Heads or Tails? Stakeholder analysis as a tool for conservation area management**, *Global Environmental Change*, 15, PP. 184–198.
- Obadire, OS; Mudau, MJ; Sarfo-Mensah, P; Zuwarimwe, J., 2013, **Active Role of Stakeholders in the Implementation of Comprehensive Rural Development Programme in South Africa**, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 3, No. 13, PP. 273-280.
- Ramos, Jorge; Santos, Miguel N.; Whitmarsh, David; Costa Montei, Carlos, 2011, **Stakeholder Analysis in the Portuguese Artificial Reef Context: Winners and losers**, *Brazilian Journal of Oceanography*, 59 (special issue CARAH), PP. 133-143.
- Reed, Mark S.; Graves, Anil; Dandy, Norman; Posthumus, Helena; Hubacek, Klaus; Morris, Joe; Prell, Christina; Quinn, Claire H.; Stringer, Lindsay C., 2009, **Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management**, *Journal of Environmental Management*, 90, PP. 1933–1949.
- Shen, F.W.; Guo, H.C.; Xin, C.L., 2012, **The Environmental Assessment of Landfill based on Stakeholder Analysis**, *Procedia Environmental Sciences* 13, PP. 1872–1881.
- Tekwe, C.; Percy, F., 2001, **The 4Rs: a valuable tool for management and benefit sharing decisions for the Bimbia Bonadikombo Forest**, Cameroon, Rural Development Forestry Network Paper 25, PP. 17–28.
- Winch, G.M., 2004, **Managing Construction Projects - An Information Processing Approach**, Blackwell Science Ltd.
- Yang, Zhihong; Ju, Meiting; Zhou, Yipu; Wang, Qi; Ma, Ning, 2010, **An Analysis of Greenhouse Gas Emission Trading System from the Perspective of Stakeholders**, *Procedia Environmental Sciences*, 2, PP. 82–91.