

Studying the knowledge dimensions in participatory agricultural and rural development projects management in Iran

Shohreh Soltani Khankahdani ^{1*}, Mojtaba Palouj ²

1. Assistant Professor, Faculty member of APERDRI, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Faculty member of APERDRI, Tehran, Iran.



CITATION: Soltani Khankahdani, S & Palouj, M. (2024). Studying the knowledge dimensions in participatory agricultural and rural development projects management in Iran. Journal of Cooperation and Agriculture, 13(51), 102-119. (In Persian).

DOI: 10.22034/ajcoop.2024.412655.1853

ARTICLE INFO

Keywords:

- ≠ Knowledge
- ≠ Project management
- ≠ Participatory projects
- ≠ Agricultural and rural development

Received:

21 August 2023

Revised:

26 October 2023

Accepted:

20 August 2023

Available online:

20 December 2024

ABSTRACT

Context and purpose. Knowledge is a prerequisite for the precise management of any participatory project. This research was conducted with the aim of investigating the dimensions of knowledge of managing participatory agricultural and rural development projects in Iran.

Methodology/approach. This is a qualitative research of thematic analysis type. Respondents, which were selected using the snowball method, included experts who experienced working in participatory agricultural and rural development projects at the national level (N: 18).

Findings and conclusions. Findings show that the management of participatory agricultural and rural development projects requires 8 main types of knowledge, which include time, sustainability, human resource, stakeholders, communication, quality, cost and risk management, the most important of which is "time management". The issue of sustainability is in the second place and the issue of human resource management is in the third place. Suggestions for improvement of knowledge on each eight dimensions of knowledge are presented at the end.

Originality/innovation. In this research, the dimensions of project management knowledge in participatory projects and in the rural context have been explained, which are comparable to the dimensions of the global standard Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

EXTENDED ABSTRACT

Context and purpose. Managing participatory projects is of utmost importance when the satisfaction of the people involved is a real issue for the project team. Therefore, knowledge of project management is very important. This research was conducted with the aim of investigating the dimensions of knowledge of managing participatory agricultural and rural development projects in Iran.

Methodology/approach. This is a qualitative research of thematic analysis type. Respondents, which were selected using the snowball method, included experts who experienced working in participatory agricultural and rural development projects at the national level (N: 18).

Findings and conclusions. Findings show that the management of participatory agricultural and rural development projects requires 8 main types of knowledge, which include time, sustainability, human resource, stakeholders, communication, quality, cost and risk management, the most important of which is "time management". The issue of sustainability is in the second place and the issue of human resource management is in the third place. Suggestions for improvement of knowledge on each eight dimensions of knowledge are presented at the end. Some key recommendations include starting the dialogue with people from positive points such as strengths and opportunities instead of problems and threats. Also it is necessary to keep small groups focus on SMART objectives. Future studies on knowledge of managing specific participatory rural and agricultural projects is needed.

Originality/innovation. In this research, the dimensions of project management knowledge in participatory projects and in the rural context have been explained, which are comparable to the dimensions of the global standard Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

*Corresponding author

E-mail addresses: Soltani.shohreh@gmail.com (S, Soltani), Mpalouj@gmail.com (M, Palouj).

بررسی ابعاد دانش مدیریت پروژه های مشارکتی توسعه کشاورزی و روستایی در ایران

شهره سلطانی خانکهدانی^{۱*}، مجتبی پالوج^۲

۱. استادیار موسسه پژوهشهای برنامه ریزی اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی، تهران، ایران.
۲. دانشیار موسسه پژوهشهای برنامه ریزی اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی، تهران، ایران.

استناد: شهره، سلطانی خانکهدانی، پالوج، مجتبی. (۱۴۰۳). بررسی ابعاد دانش مدیریت پروژه های مشارکتی توسعه کشاورزی و روستایی در ایران. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۱۳(۵۱)، ۱۱۹-۱۰۲.

DOI: 10.22034/ajcoop.2024.412655.1853

چکیده

زمینه و هدف: دانش، لازمه مدیریت صحیح پروژه های توسعه ای و به ویژه پروژه های مشارکتی می باشد؛ بنابراین تحقیق حاضر، باهدف بررسی ابعاد دانش مدیریت پروژه های مشارکتی توسعه کشاورزی و روستایی در ایران انجام شده است.

روش شناسی/رهیافت: روش تحقیق، کیفی از نوع تحلیل مضمون می باشد. جامعه آماری که با استفاده از روش گلوله برفی انتخاب شدند، شامل صاحب نظرانی می باشند که در سطح ملی، تجربه فعالیت در پروژه های مشارکتی توسعه کشاورزی و روستایی را داشتند (تعداد: ۱۸ نفر).

یافته ها و نتیجه گیری: نتایج نشان داد دانش مدیریت پروژه های مشارکتی توسعه کشاورزی و روستایی را می توان در ۸ بُعد اصلی طبقه بندی کرد که شامل مدیریت زمان، مدیریت پایداری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت ذینفعان، مدیریت ارتباطات، مدیریت کیفیت، مدیریت هزینه ها و مدیریت ریسک می باشد و مهم ترین آن ها «مدیریت زمان» است. موضوع پایداری در رتبه دوم و موضوع مدیریت منابع انسانی در رتبه سوم قرار دارد. پیشنهادها تحقیق برای هر یک از ابعاد هشت گانه دانش مدیریت پروژه های مشارکتی توسعه کشاورزی و روستایی در ایران در پایان ارائه شده است.

اصالت/نوآوری: مطالعات پیشین در خصوص پیکره مدیریت دانش (PMBOK)، تاکنون در بستر پروژه های مشارکتی و در زمینه روستایی انجام نشده اند. این مطالعه برای اولین بار به بررسی اهمیت اجزای پیکره مدیریت دانش در پروژه های مشارکتی توسعه کشاورزی و روستایی می پردازد.

اطلاعات مقاله

واژگان کلیدی:

دانش
مدیریت پروژه
پروژه مشارکتی
توسعه کشاورزی و روستایی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۵/۳۰

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۲/۰۸/۰۴

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۸/۲۶

تاریخ برخط:

۱۴۰۳/۰۹/۳۰

*نویسنده مسئول

پست الکترونیک: Soltani.shohreh@gmail.com (ش، سلطانی) Mpalouj@gmail.com (م، پالوج).

مرور گزارش پروژه‌ها و برنامه‌های مشارکتی توسعه روستایی و کشاورزی نشان می‌دهد بدون مدیریت مناسب، مشکلاتی به وجود می‌آید و بدون وجود دانش، مهارت و مدیریت مناسب، این گونه پروژه‌ها نیز آن طور که تصور می‌رفت، چاره همه مسائل و مشکلات در امور توسعه نیستند (Walter & Ye, 2005). بیشتر این چالش‌های مدیریتی، ریشه در کمبود دانش و اطلاعات دارند. به طور مثال چالش‌ها و مشکلاتی همچون عدم باور مسئولین محلی و منطقه‌ای به دستاوردهای طرح‌های مشارکتی در مقابل هزینه‌های آن، عدم استفاده از زبان یکسان بین متخصصین و مخاطبین، عدم رعایت ترتیب اقدامات، تأثیر تجارب منفی قبلی مردم منطقه از فعالیت‌های مشارکتی (Scandari Durbati, 2009; Tarhani, 2006)، تغییر آهنگ حرکت پروژه، عدم ارزیابی و اصلاح مداوم فعالیت‌ها، عدم اطلاع‌رسانی صحیح به مردم، عدم مدیریت صحیح ذینفعان به منظور پیش‌بینی مقاومت، تعارضات و یا اهداف رقابت‌آمیز در میان ذینفعان، مشکلات کمی و کیفی حضور تسهیلگران در پروژه (Tarhani, 2014; Soltani, 2006) و عوامل مدیریتی- آموزشی (Kalantari, 2022) مشاهده شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پژوهشگران بسیاری بر اهمیت دانش در بهبود عملکرد تأکید کرده‌اند (Bazyari et al., 2022). مدیران پروژه‌های مشارکتی توسعه کشاورزی و روستایی در وهله اول، باید دانش «مدیریت پروژه» را درک کنند و در وهله دوم، بر بحث «مشارکت» به اندازه کافی تسلط داشته باشند.

«مدیریت پروژه» به معنای به‌کارگیری دانش، مهارت، ابزار و فنون لازم در جهت اجرای فعالیت‌ها به منظور رفع نیازهای پروژه از طریق به‌کارگیری فرایندهای برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی است

یکی از چالش‌های اساسی در زمینه اجرای پروژه‌هایی که باهدف توسعه روستایی تعریف می‌شوند، کمبود توانایی مردم برای کار کردن با گروه‌ها می‌باشد (Talaty et al., 2022). هدف از طرح رویکردهای مشارکتی در دهه ۱۹۷۰ این بود که خلأ عظیم مشارکت عمومی در فرایند توسعه رفع شود. پس از دو دهه، اهمیت مشارکت دیگر یک عامل توسعه در کنار سایر عوامل به حساب نمی‌آمد بلکه گسترش مشارکت، هدف بزرگ توسعه به شمار می‌آمد (Moosavi et al., 2019) و با گسترش معنای مشارکت، امروزه سخن از وضعیتی است که همه مردم در تعیین سرنوشت خویش دخالت آگاهانه داشته (Moradi-Pardanjani & Melabi, 2014). مزایای بسیار زیادی برای مشارکت مردم در پروژه‌های توسعه مطرح شده است. به طور مثال، می‌توان به کاهش هزینه پروژه (Asadi et al., 2016)، استفاده از تجارب و بینش افراد محلی در برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و ارزیابی پروژه‌ها، افزایش احساس تعهد مردم به پروژه (Kilewo & Frumence, 2015)، طراحی پروژه‌ها بر اساس نیازهای کشاورزان، دستیابی به پایداری، افزایش شفافیت و پاسخگویی (Walter & Ye, 2005)، و افزایش شانس تحقق محیط توانمند ساز و دستیابی به اهداف پروژه (Niba & Green, 2005) اشاره کرد.

پیچیدگی مفهوم مشارکت و چالش‌های مدیریت پروژه‌های مشارکتی موجب می‌شود تا ورود به حیطه مشارکت در عمل، به معنای ورود به حیطه وسیع یادگیری باشد. با آغاز هر پروژه مشارکتی و حضور افراد مختلف با آرا و عقاید متفاوت، با همه مسائل و مشکلات و نقاط قوت خود، ضرورت استفاده از فنون مناسب برای ارتقای مشارکت مطرح می‌شود (Daneshpour & Qafari-azar, 2020). به همین دلیل،

توانمندی، اثربخشی و پایداری گروه می‌شود. همچنین استفاده از این روش در طول پروژه موجب درونی شدن اهداف و تبدیل شدن آن‌ها به ملکه ذهن شرکت‌کنندگان می‌گردد (Niba & Green, 2005). همچنین مطالعات نشان‌دهنده تأثیر طرح‌های مشارکتی بر توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی برای زنان روستایی می‌باشد (Fal Suleiman et al., 2013). اسدی و همکاران (Asadi et al., 2016) به نقش کلیدی مشارکت مردم در توسعه نواحی روستایی بخش خشک بیجار استان گیلان پی برده و اثبات کردند انگیزه مشارکت در بین روستاییان بیش از هر چیزی به اقدامات فرهنگی و آگاهی بخشی به آن‌ها بستگی دارد. حسین پور و همکاران او (Hosseinpour et al., 2016) نیز با شرح اهمیت و نقش مشارکت اعضای تعاونی آب بران در مدیریت منابع آب کشاورزی به این نتیجه رسیدند که مردم رانمی‌توان بازور مجبور به مشارکت کرد. همچنین تطمیع مردم با امتیازهای مادی فایده‌ای ندارد. مردم باید خود قانع شوند که مشارکت آن‌ها موجب بهبود وضعیت خواهد شد. بنابراین آگاه‌سازی و اطلاع‌رسانی درست از اهمیت زیادی در پروژه‌های مشارکتی برخوردار است. «مدیریت پروژه‌های مشارکتی» که در آن جامعه محلی به ایفای نقش در دستیابی به اهداف پروژه می‌پردازد، از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است (Tabrizi et al., 2021) و دارای شباهت‌ها و تفاوت‌ها با مدیریت پروژه‌های دیگر می‌باشد، اما پروژه‌های مشارکتی به خاطر ماهیت اجتماعی خود بیشتر دچار چالش می‌شوند. برخی از تحقیقات، ابعاد چالش‌ها در پروژه‌های مشارکتی را گزارش داده‌اند. تجارب منفی گذشته مردم

(Golabchi & Samani-Majd, 2021; Haghighinejad et al., 2013). به بیان دیگر، مدیریت پروژه، فن هدایت، هماهنگ کردن منابع انسانی و مصالح در طول عمر یک پروژه با استفاده از روش‌های مدرن مدیریت است. به طوری که بتوان به نحوی رضایت‌بخش به اهداف از پیش تعیین شده در مورد حدود کار، هزینه، زمان، کیفیت و مشارکت نائل آمد (Haghighinejad et al., 2013). هرچند استانداردهای مختلفی برای قاعده‌مند کردن مدیریت پروژه‌ها پیشنهاد و توسعه داده شده است، اما استاندارد «پیکره دانش مدیریت پروژه» (PMBOK¹) در سی سال اخیر متداول‌ترین استاندارد در سطح جهان بوده است (Golabchi & Samani-Majd, 2021). ویرایش هفتم این استاندارد، مشتمل بر ده حوزه‌ی دانش است که عبارت‌اند از: ۱. مدیریت یکپارچگی پروژه، ۲. مدیریت محدوده پروژه، ۳. مدیریت زمان، ۴. مدیریت هزینه، ۵. مدیریت کیفیت، ۶. مدیریت منابع انسانی، ۷. مدیریت ارتباطات، ۸. مدیریت ریسک، ۹. مدیریت تدارکات و ۱۰. مدیریت ذینفعان (Project-Management-Institute, 2021).

«مشارکت» عبارت است از فعالیت داوطلبانه افراد برای تغییر خودخواسته، بهبود خود و زندگی محیط و نهایتاً افزایش توانایی و عمل برای پاسخ به طرح‌ها و برنامه‌های توسعه (Moradi-Pardanjani & Melabi, 2014). در تعریفی دیگر، مشارکت به مفهوم تعهد مشترک برای انجام فعالیتی معین تعریف شده است که در آن پیگیری اقدام‌ها به صورت توافقی و آگاهانه صورت می‌گیرد (Ghorbani et al., 2021).

نتایج مطالعات مختلف نشان‌دهنده آثار مثبت طرح‌های مشارکتی برای توسعه جامعه محلی می‌باشد. روش مشارکتی باعث افزایش آگاهی، دانش، نگرش،

¹ Project Management Body of knowledge

بررسی طرح بهسازی و توانمندسازی سکونتگاه‌های غیررسمی در بندرعباس و زاهدان به این نتیجه رسید که باوجود نقاط قوت این پروژه مشارکتی، برخی محدودیت‌ها و ضعف‌ها نیز در مدیریت آن وجود دارد. ازجمله اینکه به تفاوت زبان متخصصان، قانون‌گذاران، مدیران و برنامه ریزان با زبان مخاطبان در سطح مناطق مختلف توجه نشده است. این تحقیق نشان داد که واژه‌ها دارای تأثیر در جلب مشارکت یا عدم مشارکت هستند. به‌عنوان مثال واژه غیررسمی که در عنوان این طرح وجود داشت، موجب ایجاد شکاف، انفعال و حتی جبهه‌گیری آن‌ها شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

دنگ (Dang, 2012) مشارکت مردم را در استقرار سامانه‌های آب و فاضلاب روستایی در کشور ویتنام بررسی کرد. ملاحظات میدانی او نشان داد که مشارکت در این پروژه به‌خوبی ایجاد نشد. مفهوم مشارکت به‌خوبی توسط گروه درک نمی‌شد و اغلب

می‌تواند پروژه و نگرش مردم به کارهای مشارکتی و به‌طورکلی نگرش آن‌ها نسبت به توسعه را به خطر می‌اندازد. نارضایتی نسبت به رهبر گروه و توزیع ناعادلانه منافع بین اعضای پروژه و نیاز به نظارت و تسهیلگری نظام‌مند وجود دارد (Isgren, 2012). تحقیق رخشانی و همکاران (۱۴۰۰) در زمینه توسعه کسب‌وکارها در تعاونی‌های سیستم‌های نشان داد که عدم وجود روحیه همکاری و مشارکت بین مردم مانع توسعه این کسب‌وکارها شده است (Rakhshani et al., 2021).

تحقیق احمد پور و همکاران (Ahmadpour et al., 2020) نشان داد که مدیران عامل تعاونی‌های روستایی استان مازندران باید به‌منظور توسعه مهارت‌های کارآفرینی در زمینه‌های هفت‌گانه مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اطلاعات، مدیریت بازاریابی، مدیریت عملیات، مدیریت ریسک و مدیریت راهبردی آموزش ببینند که در بین آن‌ها، مدیریت مالی مهم‌ترین مورد بوده است.

تحقیق بقابی و همکاران (Baghaei et al., 2012) در رابطه با مشارکت مردمی در اجرا و بهره‌برداری از پروژه مشارکتی آبیاری لاسیید بهبهان نشان داد که در این پروژه به موضوع مشارکت واقعی مردم به‌خوبی توجه نشده است و هدف تنها استفاده از مشارکت مالی بهره‌برداران در اجرای شبکه‌ها بوده است که بهره‌برداری از این پروژه‌ها را با مشکل روبه‌رو نموده است. بررسی مدیریت آب در تعاونی آب بران دهلران توسط ولی زاده و همکاران او (Valizad et al., 2012) نشان داد که معاونت آب‌و خاک به دلیل نبود شناخت کافی از مردم منطقه در اجرای طرح ناموفق بوده است. استفاده ناعادلانه از آب توسط بعضی از شرکت‌ها، مالکیت ارضی و مسائل مربوط به آن، نبود هماهنگی بین سازمان‌های مختلف، از دیگر عوامل عدم موفقیت این طرح بودند. اسکندری (Scandari Durbati, 2009) با

آن‌ها تنها شرکت در جلسات پروژه را مشارکت می‌دانستند و دانش کافی در مورد مشارکت و رابطه آن با پایداری نداشتند. مشکل عمده دیگر، تمایل مردم به اینکه تصمیم‌گیری‌ها را به عهده نخبگان جامعه گذاشته و اجازه می‌دهند که دیگران برای آن‌ها تصمیم بگیرند، بود. درنهایت از باب تعداد سامانه‌های مستقرشده و هزینه‌ای که در هر سال مصرف شد، پروژه موفقیت‌آمیز برآورد شد اما موضوع مشارکت در آن از نواقص زیادی برخوردار بود. یکی از این نواقص، سطح پایین مشارکت زنان روستایی بود.

نتایج این تحقیقات و سایر تحقیقات مشابه، نشان داد که درواقع مشارکت پدیده‌ای نیست که به‌طور خودکار به‌خوبی اتفاق بیافتد، بلکه عوامل مختلف بایستی مدیریت شود تا مشارکت درست به نتایج مطلوب بیانجامد. با توجه به مطالب ذکرشده و مدل پیکره دانش مدیریت پروژه، تحقیق حاضر با استفاده از مدل مفهومی ارائه‌شده در **شکل (۱)** انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش

مفاهیم اصلی تحقیق حاضر که شامل مشارکت و دانش می‌باشد، موضوعاتی هستند که کمتر در چارچوب‌های کمی قابل دسته‌بندی و ارائه هستند. همان‌گونه که تحقیقات بین‌المللی نشان می‌دهد، در رشته‌های اجتماعی و مدیریت، روش‌های کیفی در دهه‌های گذشته بیشتر توسعه‌یافته و بر محبوبیت آن‌ها افزوده شده است (Tayebi Abolhasani, 2019)؛ بنابراین تحقیق حاضر از روش کیفی از نوع تحلیل مضمون بهره‌جسته است.

مطالعه حاضر در طول سال‌های ۱۴۰۰-۱۴۰۱ انجام شد. ابتدا به‌منظور بررسی ادبیات و سوابق مسئله از روش مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد. مطالب شناسایی‌شده و اطلاعات مهم در مجلات معتبر ذخیره‌شده و فیش‌برداری از اطلاعات کتابخانه‌ای

صورت گرفت. به‌منظور فیش‌برداری الکترونیکی از نرم‌افزار فیش‌برداری تخصصی استفاده شد.

در فاز دوم، تحقیق میدانی انجام شد. جامعه آماری تحقیق، صاحب‌نظرانی بودند که تجربه حضور در پروژه‌های مشارکتی توسعه روستایی و کشاورزی را داشتند. با استفاده از نمونه‌گیری گلوله برفی، فهرستی از ۱۸ نفر از متخصصانی که در سطح ملی در پروژه‌های مشارکتی بخش کشاورزی و روستایی حضورداشته‌اند، تهیه شد. نمونه‌گیری گلوله برفی به این صورت است که از افراد خواسته می‌شود تا افراد دیگر را نیز که تجربه و تخصص لازم برای پاسخ به سؤالات پرسشنامه را دارند، معرفی کنند. نمونه‌گیری و تکمیل پرسشنامه تا جایی ادامه یافت که اشباع حاصل شود، یعنی نظرات تکرار شوند و دیگر کسی نظر جدید برای اضافه کردن نداشته باشد.

بعد از هر مصاحبه، کدگذاری یافته‌ها انجام شد. از مصاحبه پانزدهم به بعد، روند نزولی تعداد کدهای جدید ایجادشده، نشان‌دهنده نزدیک شدن به اشباع داده‌ها بود، به‌نحوی که در سه مصاحبه آخر، کدهای جدید بسیار کمی ایجاد شد و داده‌ها به سطح اشباع رسید. پس از پایان مصاحبه‌ها، تجزیه تحلیل و بررسی کدها و تعداد تکرار هر کد انجام و مقوله‌بندی محورهای مختلف انجام گرفت. در فاز کیفی از پرسشنامه نیمه ساختاریافته با سؤالات باز استفاده شد. به‌منظور بررسی روایی و پایایی ابزار پژوهش، از روش‌های خاص مورد استفاده در تحقیقات کیفی استفاده شد. در پژوهش کیفی برای رسیدن به پایایی، کاربرد چهار راهکار ضروری است: مصاحبه‌های ساختاریافته و همگرا، سازمان‌دهی فرایندهای ساختاریافته برای ثبت و تفسیر داده‌ها، وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه به‌صورت موازی با یکدیگر و مقایسه یافته‌ها وجود کمیته راهنما برای ارزیابی و

پروژه‌های مشارکتی در طول بیست سال اخیر مشارکت داشته‌اند استفاده شود. عنوان پروژه/طرح‌های موردبررسی شامل طرح تسهیلگران زن روستایی، طرح اعتبارات خرد روستایی، پروژه IPM / FFS، توسعه مشارکتی فناوری (PTD) و پروژه ترسیب کربن بود. تعداد کل افرادی که در این تحقیق مشارکت کردند، ۱۸ نفر بود. در جدول ۱ عنوان پروژه مشارکتی، جنسیت آن‌ها و میانگین تجربه متخصص در آن پروژه مشارکتی خاص قابل مشاهده می‌باشد.

اجرای برنامه مصاحبه است. چنانچه اعضای کمیته در مورد موضوع موردبررسی به اجماع برسند، ارزیابی جمعی آن‌ها صورت علمی و معتبر به خود خواهد گرفت. بنابراین به منظور افزایش روایی و پایایی در تحقیق حاضر، از روش‌های ذکرشده در بالا با کمک و راهنمایی صاحب‌نظران استفاده شد. همچنین از نرم‌افزار MAXQDA 2022 برای تحلیل داده‌های حاصل از بخش کیفی تحقیق استفاده شد. همان‌گونه که ذکرشده، در این تحقیق تلاش شد تا از تجربه و دانش متخصصانی که در مهم‌ترین

جدول ۱. مشخصات متخصصان مدیریت پروژه‌های مشارکتی توسعه کشاورزی و روستایی در تحقیق حاضر

عنوان پروژه / طرح مشارکتی توسعه کشاورزی و روستایی	تعداد	جنسیت		میانگین تجربه
		زن	مرد	
تسهیلگران زن روستایی	۶	۵	۱	۱۹/۲۵
اعتبارات خرد روستایی	۵	۴	۱	۱۸/۸۴
مدرسه در مزرعه (IPM / FFS)	۳	—	۳	۱۵/۴۵
توسعه مشارکتی فناوری (PTD)	۲	—	۲	۱۰/۹
ترسیب کربن	۲	—	۲	۱۱/۶
کل	۱۸	۹	۹	

یافته‌ها

تصویر از وضع موجود دانش مدیریت پروژه‌های مشارکتی مدرسه در مزرعه شد. ابتدا مزایای کلی مشارکت مردم در پروژه‌های توسعه روستایی و کشاورزی از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. سپس ۸ حیطه اصلی برای دانش مدیریت پروژه‌های مشارکتی مشخص شد.

بر اساس فرایند تحلیل رفت و برگشتی داده‌ها در روش تحلیل مضمون استقرایی، ۲۴۲ مفهوم و ۹ مضمون اصلی استخراج شد. مضامین اصلی بر اساس تجزیه و تحلیل محتوای داده‌های مصاحبه‌ها و تبیین داده‌های توصیفی مستخرج از دیدگاه‌های پاسخگویان بوده است که درنهایت موجب ایجاد یک

جدول ۲. مزایای کلی پروژه‌های مشارکتی

دسته	نظرات (کدها)	تکرار
توجه به دانش، تجربیات و اولویت‌های مردم به جای اولویت‌های دولت	نیازها و اولویت‌های واقعی مردم در پروژه‌های مشارکتی موردتوجه قرار می‌گیرد.	۲
	کار اصلی با توجه به تجارب زارعان و به دست خود کشاورزان انجام می‌شود.	۱

۳	دانش و تجربیات کشاورزان مبنای انتخاب روش مناسب قرار می گیرد.	
۲	باعث گسترش فرهنگ مشارکت در سایر ابعاد زندگی افراد می شود.	گسترش فرهنگ مشارکت
۱	مردم و دولت هر دو یاد می گیرند که تلاش کنند و صبر و حوصله داشته باشند تا به هدف برسند.	
۳	کشاورزان و کارشناسان، هر دو یاد می گیرند که به دانش و تجربیات یکدیگر احترام بگذارند.	
۱	دنبال کردن یک هدف مشترک توسط تعدادی از افراد موجب افزایش هم افزایی می شود.	هم افزایی دانش و توانمندسازی
۲	هرکسی اطلاعات و مهارت هایی دارد. این اطلاعات و مهارت ها جمع آوری می شوند.	
۱	طی این فرایندها، کارشناسان و مدیران دولتی نیز مسائل بسیاری را می آموزند.	
۲	در فرایندهای مشارکتی، با توجه به آموزش ها و ارتباطاتی که برقرار می شود، افراد رشد می کنند.	
۱	باعث ایجاد فرصت شغلی می شود.	
۲	وابستگی جامعه مخاطب به مجموعه بیرونی کمتر می شود و کنترل امور در دست خودشان قرار می گیرد.	پایداری
۲	پایداری کارهای مشارکتی بیشتر است، چون هم فرد و هم گروه توانمند می شود.	
۲	بسترسازی برای آینده انجام می شود.	
۳	کشاورزان مسیر مشابه گفتگوی جلسات مدرسه در مزرعه را در مجامع خود ادامه می دهند.	
۲۸	جمع	

مدیریت زمان: در این محور، ۱۷ کد و ۳۶ نظر هستند. کدها به صورتی که در جدول زیر دیده می شود دارد که برخی از آن ها تکرار و تأیید یکدیگر شود در سه دسته طبقه بندی شده اند.

جدول ۳. کدهای تخصیص داده شده به محور مدیریت زمان و دسته بندی آن ها

دسته	کدها	تکرار (نظرات)
اهمیت موضوع زمان	موضوع مدیریت زمان اهمیت زیادی برای کشاورزان دارد.	۳
	مدیریت زمان با خیلی از موضوعات دیگر در پروژه های مشارکتی ارتباط و بر آن ها تأثیر دارد. تأثیر مستقیم آن بر سایر ابعاد خیلی زیاد است.	۲
معایب افزایش بیش از حد زمان پروژه	یکی از معضلات همه پروژه های مشارکتی این است که زیاد طول می کشند	۴
	بعضی مواقع اصلاً اگر کار خیلی عقب بیافتد، انجام آن فایده ندارد. نیاز عوض می شود و دیگر پروژه بی فایده می شود. هر چیزی یک وقتی دارد.	۱

۲	در بیشتر مواقع، ابتدای کار بی‌دلیل تأخیر ایجاد می‌شود، مردم هم دلسرد می‌شوند.	
۲	عدم رعایت زمان پروژه موجب می‌شود تا جذب بودجه با مشکل مواجه شود.	
۱	کار مشارکتی نمی‌تواند خیلی طولانی شود. مردم برای مدت مشخصی شما را همراهی خواهند کرد. شما باید زمان پروژه را ضربدر تعداد مشارکت‌کنندگان کنید و می‌بینید که چه زمان زیادی از مردم گرفته خواهد شد. هیئت‌ها را ببینید، مردم ده روز می‌توانند به‌صورت مداوم وقت بگذارند.	
۱	در این زمینه نه افراط جا دارد و نه تفریط. بیش از زمان مورد انتظار نمی‌توان ادامه داد.	
۳	در پروژه‌های مشارکتی باید زمان بیشتری اختصاص داده شود و زمان باید انعطاف داشته باشد.	نیاز به زمان بیشتر و انعطاف در زمان
۲	تجربه نشان داده زمانی که وقت بیشتری برای پایه‌ریزی کار مشارکتی اختصاص داده شده است، نتایج پایدارتری ایجاد کرده‌اند.	
۲	اگر زمان بیشتری لازم باشد، می‌توان پروژه را فزیندی کرد.	
۱	خیلی از مسائلی که ما به دنبالش هستیم نمی‌تواند دقیقاً در طول زمان پروژه اتفاق بیفتد. بعضی موارد، خروجی پروژه هستند و ما آن‌ها را بلافاصله بعد از اتمام پروژه می‌بینیم؛ اما برخی مسائل را باید بلندمدت‌تر دید که دستاورد میان‌مدت و اثرات بلندمدت پروژه هستند.	
۳	دامنه اهداف پروژه را باید محدود تعریف کنیم تا بتوانیم در طول زمان پیش‌بینی شده، آن را انجام دهیم. مثلاً توانمندی خیلی بزرگ است. بهبود وضعیت اقتصادی خیلی بزرگ است	راهکارهای مدیریت زمان
۳	کیفیت، توجه و تمرکز در پروژه می‌تواند زمان دستیابی به اهداف را کاهش دهد.	
۳	در مورد نیاز به زمان بیشتر و انعطاف زمان پروژه باید از ابتدا با سازمان متبوع مذاکره کرد.	
۲	اگر گروه از قبل توجه و آماده باشد، می‌توان موضوع زمان را بهتر مدیریت کرد.	
۱	اگر برنامه زمانی منعطف از ابتدا وجود داشته باشد، بهتر است. بعضی مواقع می‌گوییم زمان زیاد لازم است اما سقف و کف آن را باید برای خودمان مشخص کنیم.	
۳۶		جمع

مدیریت پایداری:

عدم پایداری یک دغدغه عمده برای پروژه‌های مشارکتی است. طبق دیدگاه صاحب‌نظران، در بیشتر موارد اگر پروژه نوبت‌ام و بودجه‌ای از سوی دولت دیگر تزیق نشود، کار ادامه پیدا نمی‌کند. هرچند ممکن است رواج فرهنگ مشارکت، بعدها بستر مناسبی برای سایر فعالیت‌های مردمی ایجاد کند که مربوط به این پروژه نباشد. ضمن تصدیق اهمیت پایداری که یکی از مهم‌ترین مزایای پروژه‌های مشارکتی می‌باشد، صاحب‌نظران به مواردی اشاره کردند که در جدول ۴ آمده است.

راهکاری که بیشتر از همه برای پایداری‌سازی پروژه - های مشارکتی مطرح شده است، ایجاد توانمندی فردی

و گروهی اعضای پروژه است (۴ مورد). در صورتی که افراد به توانمندی فردی رسیده باشند و بتوانند در قالب گروه‌ها باهم کار کنند و تشکیل گروه دهند، احتمال ادامه کار در آن‌ها بیشتر است. همچنین به این موضوع اشاره شد که پروژه‌های کوچک، یا پروژه‌های مربوط به اقلیت‌های اهل سنت پایدارتر بوده‌اند.

مدیریت منابع انسانی:

مدیریت منابع انسانی، به معنای مدیریت گروه پروژه می‌باشد. استفاده از راهکارهای مدیریت منابع انسانی موجب تشکیل یک گروه قوی در پروژه می‌شود. یکی از مهم‌ترین آسیب‌ها در رابطه با تشکیل گروه پروژه، کمبود نیروی انسانی در ادارات جهاد کشاورزی استان‌ها و شهرستان‌ها می‌باشد.

جدول ۴. کدهای محور پایداری

تکرار (نظرات)	کدها	دسته
۲	در بیشتر موارد، اگر پروژه نوبتام و بودجه‌ای از سوی دولت دیگر تزریق نشود، کار ادامه پیدا نمی‌کند.	تجارب مثبت و منفی قبلی از پایداری
۱	تجربه نشان می‌دهد شاید آن فعالیت خاص پروژه مشارکتی دیگر ادامه پیدا نکند اما فرهنگی که ایجاد شده است، بستر مناسبی برای فعالیت‌های دیگر ایجاد خواهد کرد.	
۲	راهکارهایی که برای مدیریت آفات از نتیجه مذاکرات جلسات مدرسه در مزرعه درمی‌آید، معمولاً راهکارهای پایدارتری هستند.	راهکارهای پایداری
۲	پروژه‌های کوچک و آن‌هایی که توسط زنان یا اهل سنت انجام می‌شدند، پایدارتر بودند.	
۳	اگر می‌خواهیم پایدار باشد، باید آموزش واقعی ارائه شود نه آموزش صوری.	
۲	در اول کار باید هزینه زیادی شود وقت زیادی گذاشته شود. پروژه‌ای پایدار می‌شود که خشت اول را محکم گذاشته باشد.	
۲	اگر پروژه خود را ارزیابی کند و نقص‌ها را اصلاح کند (به صورت مشارکتی) پایدار می‌شود.	
۳	منافع مالی پروژه باید به صورت عادلانه تسهیم شود. گاهی رهبر گروه ذینفعان بیشتر منافع را می‌برد و بعد خود از پروژه کنار می‌کشد و همه چیز تمام می‌شود.	
۲	فعالیت‌های پروژه باید با توانایی مالی اعضای پروژه همخوانی داشته باشد وگرنه پایدار نمی‌ماند.	
۴	باید ظرفیت‌سازی شود. هم توانمندی فردی و هم توانمندی گروهی ایجاد شود.	
۲	اگر مشارکت مردم واقعی باشد، پایدار می‌ماند.	
۲	همه اعضای گروه باید نسبت به اهداف پروژه اعتقاد و حس تعهد داشته باشند تا پایدار بماند.	
۱	برای پایداری پروژه‌ها هم باید برنامه‌ریزی کرد همین طوری اتفاق نمی‌افتد.	
۱	با پول‌های کوچک کارهای بزرگ‌تر و پایدارتری می‌شود انجام داد.	
۱	باید تسهیلات محلی تربیت شوند که کار را ادامه دهند و رها نشود.	
۱	یک کار جالبی که در پروژه‌های آموزشی ژاپن می‌بینیم، این است که می‌خواهند برنامه‌های پیگیری را از اول شرکت‌کننده تعریف کند و بگوید که بعد از این دوره می‌خواهد چه کار کند و چه تأثیری بر جامعه خود بگذارد.	
۱	مردم باید بخواهند و تصمیم بگیرند که کار را ادامه دهند.	
۳۲		جمع

مورد نیاز برای اعضا، داشتن مرام‌نامه یا پیمان‌نامه، انعطاف‌پذیری و پذیرش اشتباهات، از سایر نکات مهم در مدیریت منابع انسانی می‌باشد. در نهایت، نکته مهم دیگر این است که سلسله‌مراتب اداری نباید بر ساختار گروه پروژه مشارکتی میدانی تأثیر بگذارد.

مدیریت ذینفعان: تفاوت مهم پروژه‌های مشارکتی و غیر مشارکتی، وارد شدن مردم به پروژه‌ها می‌باشد.

این نیروها به‌طور مداوم تغییر می‌کنند. یکی از نکات مهم دیگر که در این محور مطرح شده است، نیاز کلیه اعضای گروه به آموزش در رابطه با تسهیلات می‌باشد. این آموزش‌ها باید مستمر باشند تا به صورت ملکه ذهن گروه پروژه درآیند. آموزش روش‌های مشارکتی به صورت عملی، صرف وقت کافی برای آموزش، توسعه مهارت‌های برقراری ارتباط و مذاکره، تقسیم کار مناسب بین اعضای گروه پروژه، توجه به نظرات اعضای گروه، در دسترس بودن اطلاعات

جدول ۵. کدهای تخصیص داده‌شده به محور مدیریت منابع انسانی

تکرار	نظرات (کدها)
۵	ما برای کار مشارکتی به روستاها می‌رویم، اما خود باهم یک گروه نیستیم.
۱	فرق گذاشتن بین اعضا توسط رهبر گروه، معمولاً باعث می‌شود که نیروهای دولتی باهم گروه نباشند.
۲	گروه بودن اعضای پروژه به این معنا نیست که همه بتوانند همه کار را انجام دهند، بلکه به این معناست که هر کس بتواند
۲	تقسیم کار بین اعضای گروه پروژه باید به‌خوبی انجام شود. هر کس نقش خود را خوب بازی کند.
۳	آموزش‌های مداوم تسهیلگری برای کارشناسان در سطح صف و ستاد فراهم شود.
۱	اعضای گروه روش‌های مشارکتی را باید در عمل و به‌صورت عمیق یاد بگیرند نه فقط در تئوری
۲	اعضای گروه مهارت‌های برقراری ارتباط و مذاکره را داشته باشند.
۲	شفاف‌سازی در مورد پروژه باید وجود داشته باشد و به‌صورت تصویری نمایش داده شود.
۱	اعضای گروه پروژه نسبت به هدف تعهد داشته باشند، مرام‌نامه یا پیمان‌نامه داشته باشند.
۱	اعضای گروه زبان و ادبیات مشترک داشته باشند و به‌اندازه کافی باهم هماهنگ باشند.
۲	اعضای گروه انعطاف‌پذیر باشند و از اشتباه و اصلاح اشتباه خود نترسند.
۱	رهبر و اعضای گروه قدرت درونی ۲ بالا داشته باشند و به رشد شخصیتی رسیده باشند.
۳	رهبر گروه، مرتب نظرات اعضای گروه را جویا شود و سعی کند به پیشنهادها اصلاحی آن‌ها حداکثر توجه را داشته باشد.
۱	ساختار گروه افقی باشد و نه اینکه سلسله‌مراتب اداری بر آن تأثیر داشته باشد.
۳	کمبود نیروی انسانی در ادارات جهاد کشاورزی استان‌ها و شهرستان‌ها و تغییر مداوم آن‌ها یک مشکل بزرگ است.
۳۰	جمع

منطقه‌ای به منطقه دیگر ممکن است متفاوت باشد، باعث می‌شود که در پروژه‌های مشترک بین زنان و مردان، عملکرد زنان ضعیف دیده شود. اگر قرار باشد مشارکت زنان بیشتر شود، باید گروه‌های ذینفعان کوچک‌تر باشد و جمع‌ها به گروه‌های خانوادگی تقسیم شوند. این یکی از راهکارهاست و پیدا کردن راهکارهای دیگر، وابسته به شناخت دقیق از جامعه محلی خاص که پروژه در آن اجرا می‌شود، می‌باشد. شروع پروژه مشارکتی با بررسی چالش‌ها و مشکلات، یکی از آسیب‌های مدیریت ذینفعان است. با معرفی رهیافت‌های مثبت‌نگرانه، به‌مرور روندها تغییر کرد و در حال حاضر ابتدا در مورد پتانسیل‌ها و فرصت‌ها سؤال می‌شود.

موضوعات مختلفی در مورد مدیریت ذینفعان مطرح شده است. برخی از صاحب‌نظران بیان کردند که معمولاً کارهای مشارکتی در زنان روستایی بهتر از مردان روستایی جواب می‌دهد، اما وقتی که گروه‌های مختلف شامل بانوان و مردان در آن مشارکت دارند، معمولاً ارزشیابی‌ها نشان می‌دهد که زنان کمتر مشارکت داشته‌اند یا مشارکت قابل‌توجهی نداشته‌اند. مسائل فرهنگی که گاهی مربوط به احساس خودزنان مبنی بر کفایت حضور یک نماینده از خانواده در پروژه، عدم اظهارنظر زنان در حضور مرد خانواده، فضای جامعه محلی و نگرش مردان به حضور زنان در کارها (برداشت زنان از این نگرش)، نوع عملکرد مردان که خود منتهی به محدودیت زنان می‌شود (بیشتر صحبت کردن آن‌ها و مجال ندادن به زنان)، همه این‌ها که از

جدول ۶. کدهای محور مدیریت ذینفعان

تکرار	نظرات (کدها)
۳	باید بین گروه‌های مختلف کشاورزان اعتماد به وجود بیاید تا بتوانند باهم به‌خوبی تعامل کنند.
۱	کشاورزان نباید احساس کنند نظرات آن‌ها مورد بی‌توجهی جمع قرار می‌گیرد.
۱	ساختارهای سنتی، برای مشارکت مردم تعریف خاص دارد. این تعریف باید برای کارشناس روشن باشد.
۱	معمولاً کارهای مشارکتی در مورد افرادی که فقیر هستند یا اقلیت‌ها بهتر جواب می‌دهد.
۲	معمولاً کارهای مشارکتی زنان بهتر جواب می‌دهد.
۲	گاهی تجارب منفی قبلی موجب می‌شود تا مردم اعتماد نکنند.
۱	این فرهنگ وجود دارد که راحت قضاوت می‌کنیم. این مانع مشارکت بعضی از مردم است.
۱	مراقب باشیم که رهبر گروه ذینفعان فرد سودجو نباشد.
۱	این‌یک واقعیت است که دیدگاه‌های مردم راجع به مسائل مرتب عوض می‌شود.
۲	باید بدانیم در نهایت مردم می‌خواهند یک نتیجه اقتصادی از انرژی وقتی که گذاشتند بگیرند.
۳	کار با جامعه محلی باید از نقاط مثبت و پتانسیل‌ها شروع شود نه از مسائل و مشکلات.
۱	آموزش تسهیلگری به ذینفعان هم باید داده شود.
۱	مردم نمی‌دانند مشارکت واقعی چیست. این موضوع را باید به‌خوبی جا بندازیم.
۱	در مورد آموزش به مردم، باید از مدرس مجرب استفاده کنیم نه مدرس تحصیل کرده که مدرک دارد.
۱	باید رهبر عقاید یا فرد کلیدی جامعه را پیدا کنید تا بقیه مشارکت کنند.
۱	در جامعه محلی به دنبال اهداف و پروژه‌های خیلی بزرگ نباشیم.
۱	برای مردم شفاف‌سازی باید بشود.
۱	باید فرهنگ پاسخگویی به مردم و مسئولیت‌پذیری وجود داشته باشد.
۱	در ابتدا دنبال اعتماد مردم به خود نباشیم. بلکه در پی ارتباط برقرار کردن با آن‌ها باشیم.
۱	با زبان و ادبیات مردم باید با آن‌ها صحبت کنیم.
۱	باید به فرهنگ مردم احترام بگذاریم.
۱	ذینفعان باید خودشان را صاحب پروژه بدانند.
۱	باید طوری برنامه‌ریزی کنیم که مردم مرتب کار را ارزشیابی کنند و میزان رسیدن به اهداف را بسنجند.
۱	برای شناخت جامعه محلی و روابط درون آن‌ها باید وقت بگذاریم.
۱	مردم باید بدانند که چه اختیاراتی در کار مشارکتی دارند.
۱	تشکل باید در حد خانواده باشد، کار مشارکتی باید با تعداد محدود و گروه به گروه انجام شود.
۱	تغییر باید طبق ضوابط مردم و با شرط و شروط مردم انجام شود.
۳۵	جمع

مدیریت ارتباطات

مدیریت ارتباطات پروژه بر لزوم برقراری ارتباط به‌موقع و کسب اطلاعات دقیق در مورد پروژه برای افراد ذینفع تأکید دارد. یک مشکل عمده برای پروژه‌های مشارکتی، «مستندسازی اطلاعات» است.

همین موضوع به مردم انرژی لازم برای ادامه کار را می‌دهد؛ اما وقتی که از مسائل و مشکلات سؤال می‌شود، فهرست بلندی از موضوعات ناامیدکننده مطرح می‌شود و مردم در کلاف سردرگمی از مشکلات بی‌راه حل گیر می‌کنند. جدول ۶ اطلاعات بیشتر راجع به این محور را نشان می‌دهد.

جدول ۷. کدهای محور مدیریت ارتباطات

تکرار	نظرات (کدها)
۸	اطلاعات باید مستند شوند تا بتوان آن‌ها را در اختیار گروه‌های ذینفع قرارداد. باید مستندسازی را یاد بگیریم.
۵	مستندسازی اطلاعات، مشکل بزرگ برای تسهیم آن‌ها است.
۱	روش‌های مستندسازی باید تغییر کند و به سمت روش‌های مشارکتی مانند تولید ویدیو مشارکتی پیش برود.
۲	اطلاعات باید طبق یک برنامه در زمان مشخص و درست به افراد برسد.
۲	اطلاعات در ست و کافی از چالش‌های کار و دستاوردهای پروژه مشارکتی به مدیران بالادستی یا خیرین یا سازمان‌های بین‌المللی تأمین‌کننده بودجه برسد. گاهی آنقدر بر مردم تأکید می‌شود که این قسمت از کار فراموش می‌گردد.
۳	اطلاعات به‌روز در مورد بازار در اختیار ذینفعان باید قرار بگیرد.
۱	در مورد سیاست‌ها و برنامه‌های دولت (مرتبط با موضوع پروژه) باید اطلاعاتی به زبان ساده در اختیار مردم قرار بگیرد.
۲	اصلاً باید بدانیم که مردم به چه اطلاعاتی برای انجام این پروژه نیاز دارند تا در اختیار آن‌ها قرار دهیم.
۲۴	جمع

است. بین این بحث و مبحث پایداری یکسری مشترکات وجود دارد و بسیار به هم نزدیک هستند. مهم‌ترین دغدغه صاحب‌نظران این است که اهداف خیلی بزرگ نمی‌تواند در طول عمر پروژه محقق شود. معیارهای کیفیت هم در مراحل اولیه باید با مشارکت مردم محلی تعیین شود. تجربه نشان داده است که دغدغه‌های مردم در مورد کیفیت پروژه با دغدغه‌های مسئولین گاهی متفاوت است.

برای زمان ارائه اطلاعات موردنیاز و نوع اطلاعات و فردی که اطلاعات را دریافت می‌کند باید برنامه‌ریزی کرد و موردتوافق جامعه محلی و گروه پروژه قرار گیرد. یک پیشنهاد برای مستندسازی بهتر، تغییر روش‌های مستندسازی و روی آوردن به روش‌های مشارکتی مستندسازی مانند تهیه فیلم به‌صورت مشارکتی است که در جدول ۷ به آن اشاره شده است.

مدیریت کیفیت: کیفیت در این تحقیق، به معنای دستیابی به اهداف از دیدگاه بهره‌برداران تعریف شده

جدول ۸. کدهای محور مدیریت کیفیت

تکرار	نظرات (کدها)
۴	با اهداف خیلی وسیع و بزرگ وارد جامعه نشویم.
۲	با کمک جامعه محلی، اهداف اسمارت ۳ تعریف کنیم.
۴	اهداف را طبق بودجه و زمان موجود تنظیم کنیم.
۲	بعضی از اهداف در بلندمدت حاصل می‌شوند و نمی‌توان توقع داشت که فوری حاصل شوند.
۲	معیار کیفیت پروژه را هم باید مردم تعیین کنند.
۱	برای اینکه درنهایت به اهداف برسیم، باید هر قدم که برمی‌داریم درست و در جهت صحیح باشد.
۳	ذینفعان و گروه پروژه باید نسبت به هدف پروژه تعهد داشته باشند.
۲	اهداف را به سه دسته بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت تقسیم کنیم.
۱	برای دستیابی به اهداف مشخص، بودجه به‌صورت درست و عادلانه صرف شود.
۲۱	جمع

مواقع، تنها درصدی از بودجه پیش‌بینی شده تأمین می‌شود. در مورد این موضوع که پروژه‌های مشارکتی احتیاج به بودجه بیشتر دارند، تقریباً اتفاق نظر وجود دارد.

مدیریت هزینه‌ها: معمولاً در سازمان‌های دولتی جذب بودجه «در زمان مناسب» مشکل بزرگی هست. پروژه‌های مشارکتی زمان‌بر هستند و اگر منتظر بمانیم تا بودجه با تأخیر بیاید، زمان از دست می‌رود. بعضی

جدول ۹. کدهای مدیریت هزینه

تکرار	نظرات (کدها)
۵	معمولاً در سازمان‌های دولتی جذب بودجه «در زمان مناسب» مشکل بزرگی هست. پروژه‌های مشارکتی زمان‌بر هستند و اگر منتظر بمانیم تا بودجه با تأخیر بیاید، زمان از دست می‌رود. بعضی مواقع هم تنها درصدی از بودجه پیش‌بینی شده تأمین می‌شود.
۳	معمولاً در مورد هزینه‌ها کمتر با ذینفعان مشورت می‌شود اما مردم خیلی به این مسئله حساس هستند.
۳	معمولاً اگر دولت بودجه آورده باشد، مردم کمتر در مورد نحوه هزینه کرد بودجه به مشارکت فراخوانده می‌شوند.
۲	اگر قرار است مردم مشارکت مالی داشته باشند، باید انتظارات مالی پروژه از مردم به اندازه توان آن‌ها باشد.
۱	جذب بودجه‌های بین‌المللی و بودجه‌های خیرین مستلزم توانایی‌های مذاکره و گزارش دهی می‌باشد.
۲	اول کار باید بودجه وقت زیادی گذاشته شود. هزینه‌ها در پروژه‌های مشارکتی اغلب بالاتر است.
۱	صرف هزینه‌ها باید شفاف باشد. مزایای مالی پروژه نیز به صورت شفاف گزارش شود.
۱	گروهی از درون جامعه محلی مأمور تنظیم و ارائه گزارش هزینه و سود پروژه شوند.
۱	تجربه نشان می‌دهد عدم مدیریت درست مالی پروژه باعث از بین رفتن اعتماد می‌شود.
۱۹	جمع

طبق یافته‌های تحقیق، مسئله هزینه‌ها معمولاً با شفافیت کافی مطرح نمی‌شود. درحالی‌که مردم به این مسئله خیلی حساس هستند. پیشنهادهای و نکته‌های لازم برای مدیریت بهتر هزینه‌ها در جدول شماره ۹ آمده است.

مدیریت مخاطره پذیری: پاسخ مناسب به مخاطراتی است که بر پروژه تأثیر می‌گذارند. این موضوع، در حال حاضر یکی تمام پروژه‌ها با مخاطراتی همراه هستند. مدیریت مخاطرات پروژه مرتبط با شناسایی و ارائه از ناشناخته‌ترین ابعاد مدیریت پروژه‌های مشارکتی می‌باشد. نظرات مختلف در این زمینه در جدول شماره ۱۰ در بالا آمده است.

جدول (۱۰): کدهای محور مدیریت مخاطرات

تکرار	نظرات (کدها)
۲	شکست‌ها ایده می‌دهد که چطور با مخاطرات در آینده مواجه شویم.
۲	وقتی واقعیت‌ها رو بشناسیم، بهتر می‌توانیم روش‌های مقابله با مخاطرات را پیش‌بینی کنیم.
۱	یکی از مخاطرات پروژه‌های مشارکتی این است که در شرایط بحران مثل همین کرونا کار می‌خواهد. افراد را بعد از یک وقفه دیگر نمی‌توان دورهم جمع کرد.
۲	عوض شدن مداوم مدیران و کارشناسان از مخاطرات همیشگی پروژه‌های مشارکتی است. یک نفر آموزش می‌بیند و کار را تجربه می‌کند، می‌رود و فرد دیگری می‌آید.
۱	اگر نوسانات نگرش‌های اجتماعی را درک نکنیم، با مخاطره مواجه می‌شویم. جامعه جدید مدرن شده، پیوندها ضعیف و زیاد شده‌اند، رسانه‌های اجتماعی بر نگرش افراد تأثیر می‌گذارند.
۱	ساختارهای دولتی معمولاً در مقابل کارهای مشارکتی مانع‌تراشی می‌کنند.
۱	فهرست مخاطرات پروژه را هم می‌توان با کمک مردم تهیه کرد. این فهرست می‌تواند کمک کند که بدانیم چگونه با چالش‌ها مقابله کنیم.
۲	گروه پروژه و مردم باید برای کاهش چالش‌ها و مقابله با آن‌ها باهم مشارکت کنند.
۱	یک چالش بزرگ در پروژه‌های مشارکتی، قضاوت‌های مردم است. باید تلاش کنیم فضایی ایجاد شود که یکدیگر را قضاوت نکنند.
	جمع

کدهای ارائه‌شده در هر بحث، اولویت‌بندی حیطه‌های دانش مدیریت پروژه انجام شد. تعداد کدهایی که

اولویت‌بندی محورهای مدیریت پروژه مشارکتی
توسعه کشاورزی و روستایی: بر اساس فراوانی و درصد

مزرعه، «مدیریت ذینفعان» و حیطه مهم سوم «مدیریت پایداری» است.

جدول ۱۱. تعداد کدهای تخصیص داده شده در هر محور

مدیریت پروژه‌های مشارکتی		
عنوان دانش	تعداد کدها	درصد کدها
مدیریت زمان	۳۶	۱۷/۱۴
مدیریت ذینفعان	۳۵	۱۶/۶۷
پایداری	۳۲	۱۵/۲۴
مدیریت منابع انسانی	۳۰	۱۴/۲۹
مدیریت ارتباطات	۲۴	۱۱/۴۳
مدیریت کیفیت	۲۱	۱۰/۰۰
مدیریت هزینه‌ها	۱۹	۹/۰۵
مدیریت مخاطرات	۱۳	۶/۱۹
کل	۲۱۰	

مربوط به هر بُعد از مدیریت پروژه‌های مشارکتی مدرسه در مزرعه می‌باشد، نشان‌دهنده میزان اهمیت محورها بر اساس گستردگی بحث آن‌ها در مصاحبه می‌باشد؛ بنابراین مهم‌ترین بخشی که باید در پروژه‌های مشارکتی مدرسه در مزرعه به آن توجه داشت، مدیریت زمان می‌باشد. سایر ابعاد نیز به ترتیب اهمیت در جدول شماره ۱۱ مرتب شده‌اند. همان‌گونه که نمودار عنکبوتی (شکل ۲) نشان می‌دهد، مهم‌ترین حیطه دانشی، «مدیریت زمان» می‌باشد. با توجه به اینکه پروژه‌های مشارکتی برای مردم بسیار وقت‌گیر هستند، در صورت عدم مدیریت درست زمان، هم با دستگاه دولتی و هم با جامعه محلی به چالش می‌رسند. حیطه مهم دوم برای مدیریت پروژه‌های مدرسه در



شکل ۲. مقایسه حیطه‌های دانش مدیریت پروژه‌های مشارکتی توسعه کشاورزی و روستایی

با توجه به توانمند شدن افراد، اثرات پروژه به‌صورت پایدارتر در جامعه محلی باقی می‌ماند، صاحبان اطلاعات و مهارت‌های مختلف گرد هم می‌آیند و دنبال کردن یک هدف مشترک توسط آن‌ها، منجر به هم‌افزایی می‌شود. هم مردم و هم دولت در طول

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق نشان داد مزیت مهم پروژه‌های مشارکتی مدرسه در مزرعه این است که تجارب، دانش، نیازها و اولویت‌های مردم در نظر گرفته می‌شود و معمولاً اثربخشی و پایداری این پروژه‌ها بیشتر است.

حفظ آهنگ زمانی پروژه و درنهایت، تهیه یک برنامه زمانی منعطف برای پروژه.

پیشنهادها عمده برای افزایش پایداری پروژه‌های مشارکتی توسعه روستایی و کشاورزی عبارت‌اند از توانمندی فردی و گروهی ذینفعان، ارائه آموزش‌های واقعی، تسهیم عادلانه منافع مالی پروژه، صرف هزینه وقت زیاد در ابتدای پروژه که درواقع خشت اول کار است، ارزیابی مشارکتی پروژه به‌صورت منظم و اصلاح نواقص.

راهکارهای «مدیریت منابع انسانی» (تشکیل یک گروه قوی در پروژه) عبارت‌اند از: آموزش مداوم در زمینه تسهیلگری، توسعه مهارت‌های برقراری ارتباط و مذاکره، در کنار تقسیم‌کار بین اعضای گروه پروژه. اعضای گروه مدرسه در مزرعه باید انعطاف‌پذیر باشند و از اشتباه و اصلاح اشتباه خود نترسند. درنهایت، نکته مهم دیگر این است که مراقب باشیم سلسله‌مراتب اداری بر ساختار گروه پروژه مشارکتی تأثیر نگذارد. لازم است در گروه پروژه یک ساختار افقی وجود داشته باشد.

راهکارهای مدیریت ذینفعان عبارت‌اند از شناخت دقیق از جامعه محلی و توجه به ویژگی‌های فرهنگی اجتماعات؛ شروع کار از بررسی نقاط مثبت و فرصت‌ها به‌جای برشمردن چالش‌ها و رسم درخت مشکلات؛ گروه‌های ذینفعان کوچک‌تر باشد و جمع‌ها به گروه‌های خانوادگی تقسیم شوند. راهکار اصلی برای مدیریت کیفیت (دستیابی به اهداف) پروژه، تنظیم اهداف «اسمارت» با کمک جامعه محلی می‌باشد. این مبحث باید به‌خوبی با گروه تمرین شود و به‌صورت دقیق و عمیق آموخته شود. همچنین اهداف باید به سه دسته بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت تقسیم شوند. معیارهای حصول اهداف در مراحل اولیه باید با مشارکت مردم محلی تعیین شود.

اجرای این پروژه‌ها چیزهای زیادی در مورد توسعه کشاورزی و روستایی می‌آموزند که بخش عظیمی از آن نانوشته می‌باشد. این یافته هم‌راستا با نتایج تحقیقات، یاری و فخر (Yari & Fakhr, 2012)، عبدالله زاده و همکاران او (Abdollahzadeh et al., 2018) و علم و احسان (Alam & Ihsan, 2012) می‌باشد.

بر اساس یافته‌های تحقیق، مدیریت پروژه‌های مشارکتی توسعه روستایی و کشاورزی در ۸ محور تنظیم شد که شامل مدیریت زمان، مدیریت هزینه‌ها، مدیریت ذینفعان، مدیریت پایداری، مدیریت کیفیت، مدیریت منابع انسانی (گروه پروژه)، مدیریت مخاطرات و مدیریت ارتباطات بود. یافته‌ها نشان داد که هر یک از اجزای مدیریت پروژه به نحوی با اجزای دیگر در ارتباط است و نوعی از همپوشانی بین آن‌ها دیده می‌شود. بیشترین بحث‌ها مربوط به مدیریت زمان در پروژه‌های مشارکتی توسعه روستایی و کشاورزی بود. این یافته هم‌راستا با نتایج تحقیق دنگ (۲۰۱۲) می‌باشد. مردم توقع دارند فعالیت‌های هر پروژه مدرسه در مزرعه، طی یک‌زمان کوتاه انجام شود و به خاطر مشکلات اداری و بوروکراسی طولانی نشود. موضوع مدیریت ذینفعان در رتبه دوم و مدیریت پایداری در رتبه سوم قرار داشت. در رتبه آخر، موضوع مدیریت مخاطرات قرار داشت. این یافته‌ها هم‌راستا با یافته‌های راسخی و همکاران (Rasekhi et al., 2016)، عبدالله زاده و همکاران (۱۳۹۷) و پور فاتح و همکاران (Pourfateh et al., 2020) بوده است.

مهم‌ترین پیشنهادها برای «مدیریت زمان»، عبارت‌اند از مرحله‌بندی پروژه، استفاده از چهارچوب منطقی برای تمایز زمان دستیابی به بروندهای آنی، نتایج کوتاه‌مدت و آثار بلندمدت، تعریف صحیح اهداف و اجتناب از بیان اهداف بسیار گسترده و کلی، افزایش آمادگی (مهارت و دانش) سازمان و گروه پروژه برای

شهره سلطانی: (مفهوم‌پردازی، روش‌شناسی، جمع‌آوری اطلاعات، نظارت و سرپرستی)،
مجتبی پالوج: (جمع‌آوری اطلاعات، تحلیل اطلاعات،
جمع‌بندی و نتیجه‌گیری).

قدردانی و تشکر

با تشکر از کمک و همراهی جناب آقای سید بابک
موسوی نژاد مقدم که در انجام این تحقیق کمک
بسیار موثری نمودند.

در پایان پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی
مدیریت پروژه برای همه متخصصانی که متصدی و
همکاران این پروژه‌ها هستند، به‌منظور مدیریت بهینه
پروژه‌های مشارکتی توسعه کشاورزی و روستایی
برگزار شود؛ چراکه در پروژه مشارکتی، هر یک از
عوامل به نحوی در مدیریت پروژه نقش دارد. همچنین
تحقیقات آتی در مورد ابعاد مدیریت سایر پروژه‌های
مشارکتی و مقایسه آن‌ها با یکدیگر پیشنهاد می‌شود.

مشارکت نویسندگان

References

- Abdollahzadeh, G., Jahangir, L., Mahboobi, M., & Ghezel, V. (2018). Impact of participatory management on optimal water use in Aqqala county. *Journal of Water Research in Agriculture*, 32(1), 131-145.
- Ahmadpour, A., Nour Mohammadi, N., Moumeni Helali, H & , Aliloo, J. (2020). Educational Needs Assessment of Managing Directors of Rural Cooperatives in Mazandaran Province in the Field of Entrepreneurship Management. *Co-Operation and Agriculture*, 9(35), 81-114.
- Alam, A., & Ihsan, S. (2012). Role of participatory rural appraisal in community development (A case study of Barani area development project in agriculture, live stock and forestry development in Kohat). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(8), 25.
- Asadi, Z., Pourramzan, E., & Molaei Hashjin, N. (2016). The Role of Participation in Rural development in Khoshk-e bijar District, Rasht County [Research]. *SPACE ECONOMY & RURAL DEVELOPMENT*, 5(15), 61-82. <https://doi.org/10.18869/acadpub.serid.5.15.61>
- Baghaei, H., Davari Dehcordi, F., Sarvestani, M., Bagheri, H., & Kardani, M. (2012, 19-20 September 2012). *The need to use the mechanism of public participation in the implementation and exploitation of Lasbid Behbahan irrigation project* 4th Congress of Agricultural and Natural Resources Education and Extension Sciences of Iran, Karaj, Tehran University of Natural Resources and Agriculture Campus (In Persian)
- Daneshpour, S. A., & Qafari-azar, Z. (2020). Collaborative Participation Approach of Urban Design, from Idea to Design (Heravi Square, Tehran). *Bagh-e Nazar*, 17(82).
- Dang, T. N. (2012). Participation in Development: A case study on local participation in rural water supply and sanitation in Vietnam. *Asian Journal of Agriculture and rural development*.
- Fal Suleiman, M., Sadeghi, H., & Mohadipour, M. (2013). An analysis of the role of the carbon sequestration project in the empowerment of rural women. *Regional Planning Quarterly*, 2(8), 13-27. https://jzpm.marvdasht.iau.ir/article_12_3_e08f77b1d76a2c0dfe5a79601c7b0.pdf
- Ghorbani, M., Rouhani, H., & Kohensal, M. (2021). The role of extension training in the social capital of Khorasan Razavi farmers. *Agricultural Education Management Scientific Research* 13(57), 89-109.
- Golabchi, M & , Samani-Majd, A.-M. (2021). The study of environmental indicators of sustainable urban development based on the project management standard (PMBOK) case study: Isfahan city. *Sustainable Urban Development* 2(2), 1-10. https://usdjournal.daneshpajoohan.ac.ir/article_696709_450f64460ef48353d32941e4728da786.pdf
- Haghighinejad, N., Mohamadi, A., & Askarifar, K. (2013). The pathology of the project management process in the Shiraz Municipality's large-scale development projects. *Modern Urban Management*, 1(3), 1-3.
- Hosseinpour, Z., Minhaj, M. H., & Kavsi Kalashmi, M. (2016). Evaluating the factors affecting the participation of water-collecting cooperative members in the management of agricultural water resources. *Quarterly Journal of Growth and Development of Rural Economy and Agriculture*, 5(20), 91-104.
- Isgren, E. (2012). *Participatory agricultural development in practice*
- Kilewo, E. G., & Frumence, G. (2015). Factors that hinder community participation in developing and implementing comprehensive council health plans in Manyoni District, Tanzania. *Global health action*, 8(1), 26461.

- Moosavi, M. S., Izadi, A., Alavi Zadeh, D., & Poor, E. (2019). Effective Obstacles to Social Participation of Villagers in Development Plans (Case Study: Northern Banajooy Village). *Geography and Territorial Spatial Arrangement*, 9(31), 53-72. <https://doi.org/10.22111/GAIJ.2019.4695>
- Moradi-Pardanjani, h., & Melabi, S. (2014). Investigating the effective factors in the participation of Basij members in promoting the order and social security of society (a case study of Chaharmahal and Bakhtiari province). *Basij Strategic Studies Quarterly*, 17, 87-95
- Niba, M., & Green, J. M. (2005). The impact of participatory and non-participatory evaluations on meeting project objectives. *African journal of AIDS research*, 4(2), 103-113.
- Pourfateh, N., Khosravipour, B., & Ghanian, M. (2020). Factors affecting knowledge management in the agricultural promotion system. *Journal of Agricultural Education Administration Research*, 12(52), 27-50.
- Project-Management-Institute. (2021). *A guide to the body of knowledge of project management (7th edition)* (t. b. S. T. H. Morteji, Trans). Dibagaran Cultural and Artistic Institute, Tehran (In Persian).
- Rakhshani, B., Sardar Shahraki, A., & Aliahmadi, N(2021). Cooperative business development problems in sisthan region villages. *Co-Operation and Agriculture*, 10(38), 211-239.
- Rasekhi, S., Mehrabi, A. A., Javadi, S. A., & Ghorbani, M. (2016). Analysis of the integrated institution–user network in co-management action plan of rangeland (Case study: Ghasr-e-Yaghouh, Khorram Bid, Fars province). *Journal of Range and Watershed Managment*, 69(2), 367-382.
- Scandari Durbati, Z. (2009). Findings from implementation of empowerment projects in the target areas of Zahedan and Bandar-Abbas. *Haft-city Magazine*, 28-29, 147-151.
- Tabrizi, L., Abdollahzadeh, G., Sharifzadeh, M. S., & Ghezel, A. (2021). Assessment of Institutional Capacity in Participatory Water Management: Case of Payvand Cooperative of Aqqala County. *Co-Operation and Agriculture*, 9(36), 275-300.
- Talaty, S., Alibeigi, A.-H., & Mirakzadeh, A. (2022). Analysis of the Role of Teamwork Skill on Job Empowerment of Rural Youth in Sanjabi District of Kermanshah Township. *Co-Operation and Agriculture*, 11, 165-179. <https://doi.org/10.22034/AJCOOP.2022.281775.1672>
- Tarhani, A. (2006). *Rimleh Sabz, a successful model of management, participation and implementation in small watersheds (a case study of Lorestan province)*. S. I. P. Presented in the seminar on participatory development of water and soil in the country.
- Tayebi Abolhasani, A. (2019). Introduction to research methodology: Standard procedures for qualitative data analysis. *Science and Technology Policy Letters*, 9(2), 67-96.
- Valizad, A., Ghorbani Pir Alidehi, F., Eidi, S., & Mirzaei, M. (2012, 19-20 September 2012). *Investigation of water management in Ab-Baran Cooperative of Dehloran city* 4th Congress of Extension Science and Education of Agriculture and Natural Resources of Iran, Karaj, Tehran University of Natural Resources and Agriculture Campus (In Persian).
- Walter, G., & Ye, Q. (2005). Effectiveness of Participatory Approaches: Do the New Approaches Offer an Effective Solution to the Conventional Problems in Rural Development Projects. In .Operations Evaluation Department of ADB, SST: REG 2005-01: Asian Development Bank.
- Yari, A., & Fakhr, F. (2012). *nvestigating the role of carbon sequestration project activities in the field of combating desertification and people's participation in improving the social and economic status of rural communities* second national conference on combating desertification and sustainable development of desert wetlands in Iran,