

فصلنامه پژوهشنامه مطالعات مرزی، دوره ۷، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۸

صص: ۱۳۸-۱۰۹

## راهبردهای مطلوب توسعه ظرفیتی در روستاهای شهرستان مرزی صالح آباد

مریم قاسمی<sup>۱</sup> - استادیار جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران  
عبدالغوث عبدالصمدی - دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه

فردوسی مشهد

لیدا علیزاده دولت‌آبادی - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه فردوسی

مشهد

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۹/۲۵

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۷/۱۱

### چکیده

یکی از ارکان اساسی پیشرفت هر سرزمینی بالأخص جوامع روستایی، توجه به الگوی توسعه ظرفیتی مناطق مرزی و نحوه مدیریت آن است که زمینه‌ساز تفکر توسعه از درون می‌باشد. پژوهش حاضر در پی شناسایی راهبردهای مناسب مدیریتی، جهت افزایش توسعه ظرفیتی در روستاهای مرزی شهرستان صالح‌آباد واقع در استان خراسان رضوی است. روش پژوهش، توصیفی - تحلیلی و گردآوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای و میدانی بوده است. جامعه آماری ۲۴۳ نفر از خبرگان محلی (دهیاران، اعضای شوراهای اسلامی) در ۸۱ روستای بالای ۲۰ خانوار تکمیل می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از ماتریس‌های تحلیلی SWOT-QSPM صورت پذیرفت. واحد تحلیل خبرگان روستایی آشنا به محیط داخلی و خارجی (دهیاران/اعضای شوراهای اسلامی) در ارتباط با موضوع تحقیق بوده است. بر اساس یافته‌ها ۱۱ نقطه قوت و فرصت به عنوان مزیت و ۲۰ نقطه ضعف و تهدید به عنوان محدودیت و تنگناهای پیش روی توسعه ظرفیتی در نواحی روستایی شهرستان صالح‌آباد شناسایی گردید. با توجه به امتیاز نهایی به دست آمده در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ۲/۱۹ و در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ۲/۴۳، استراتژی‌های مطلوب توسعه ظرفیتی در روستاهای مرزی شهرستان صالح‌آباد از نوع استراتژی‌های «تدافعی» هستند. نتایج حاصل از تهیه ماتریس راهبردهای کمی استراتژیک نشان داد راهبرد «تلاش متولیان جهت ایجاد محیطی توانا ساز از طرق مختلف» به عنوان اولین و مهم‌ترین راهبرد با امتیاز ۲/۶۰ مطرح است. شایان توجه است که در ادبیات توسعه همواره، توسعه ظرفیتی همراه با توانمندسازی افراد و سازمان‌های پایه‌ای و محلی مورد توجه قرار می‌گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه ظرفیتی، توانمندسازی، روستا، شهرستان مرزی صالح‌آباد

## مقدمه

توسعه ظرفیتی فرآیندی است که به وسیله آن افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، نهادها و جوامع توانایی هایشان را برای عملکردهای اجرایی، حل مسائل و دستیابی به اهداف، درک کرده و جهت برطرف ساختن نیازهای توسعه خود در یک زمینه وسیع تر و در یک الگوی پایدار، آن را سامان می‌دهند (پیربابایی، ۱۳۸۳: ۴). سازمان ملل، توسعه ظرفیتی را تمرکز بر روی توانایی‌های فضاهای جغرافیایی برای ایجاد شرایط در جهت استفاده بهینه از ظرفیت‌های فنی و منابع موجود در یک شیوه پایدار می‌داند. در این تعریف، ظرفیت‌سازی یک تغییر به سوی رویکرد توسعه‌ای است که سعی می‌کند به نیازهای اعضا توجه و به مردم، مؤسسات و نهادها برای شناسایی و پی بردن به اهداف توسعه‌شان کمک کند (رکن‌الدین افتخاری و بدری، ۱۳۹۱: ۱۶۴). این حساسیت برای توسعه مردمانی که در مناطق پیرامونی کشور زندگی می‌کنند و به‌طور معمول از کانون توجه برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌های توسعه به دور هستند، بیشتر است. عدم توجه به مناطق پیرامونی بخصوص مناطق مرزی در طول تاریخ در روند توسعه این نواحی خلل وارد کرده است و باعث ایجاد مشکلاتی از جمله کمبود فرصت‌های شغلی، نازل بودن درآمدها، عدم دسترسی به نیازهای اولیه در این نواحی شده و زمینه را برای معضلات و نابسامانی‌هایی چون مهاجرت، فقر و ... را فراهم کرده است (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۸). این امر موجب شده تا در سال‌های اخیر، مبانی برنامه‌ریزی در این قبیل جوامع به سمت برنامه‌ریزی مشارکتی سوق یابد و مفهوم پایه‌ای برنامه‌ریزی روستایی از برنامه‌ریزی برای مردم به برنامه‌ریزی با مردم تغییر کند. نگرش نوین در وهله اول، اساس خود را بر تمرکززدایی و واگذاری مسئولیت‌ها به حکومت‌های محلی و سطوح پایین مدیریت روستایی قرار داده است. در این شیوه برنامه‌ریزی، نقش مردم و سازمان‌های غیردولتی کاملاً برجسته شده و جنبه محوری پیدا می‌کند (قادرمرزی و جمینی، ۱۳۹۶: ۱۱۲). با این اوصاف، توسعه ظرفیت‌های جوامع روستایی بخصوص در مناطق مرزی، تسریع‌کننده تغییر

و تحولات برنامه‌های توسعه است. مهم‌ترین دلایل توجه به این مفهوم را می‌توان افزایش فشار بر حکومت‌های محلی ناشی از گسترش وظایف بدون پشتیبانی لازم از این‌گونه جوامع، کاهش منابع دولتی و کمک حکومت مرکزی، ضرورت افزایش کارایی حکومت محلی در مرزها، افزایش روزافزون هزینه ارائه خدمات روستایی و تمایل دولت‌های مرکزی به کاهش هزینه‌ها، اعتقاد به اصل خودکفایی و خوداتکایی، فراهم کردن موجبات مشارکت مردم دانست (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۶: ۶۵۲). در حقیقت این نگرش را می‌توان به‌مثابه سلسله مراتبی شدن قدرت و تقسیم آن همراه با مشارکت مردم، ظرفیت پذیری و ظرفیت‌سازی نهادهای محلی برای این مناطق دانست (افتخاری و همکاران، ۱۳۹۱: ۳). در حقیقت ظرفیت‌های محلی مناطق مرزی، منعکس‌کننده میزان مهارت دانش و مشارکت افراد بوده و تضمین‌کننده موفقیت اجرای حکمروایی مطلوب می‌باشد (ویسی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۰۷). سکونتگاه‌های روستایی حاشیه مرزی شهرستان صالح آباد یکی از مناطق مهم و استراتژیک محور توسعه شرق بشمار می‌رود که طی سال‌های اخیر از روند توسعه تا حدی به دور بوده است، شاید به همین دلیل است که در سال ۱۳۹۷ از شهرستان تربت جام منفک و به‌عنوان بیست و نهمین شهرستان استان خراسان رضوی موجودیت یافت. لذا نیاز است تا برنامه‌ای مدون برای این مناطق جهت توسعه ظرفیتی و سازگار با شرایط بومی و مرزی ساماندهی شوند. "چنانچه توسعه ظرفیتی متناسب با شرایط جغرافیایی، فرهنگی و اقتصادی باشد، شکوفایی اقتصادی را به دنبال دارد و از حالت بی‌برنامگی و انفکاک فعالیت‌های روستائیان از برنامه‌های دولتی ممانعت خواهد کرد و توسعه گام‌به‌گام و در راستای رویکرد توسعه از پایین به بالا، قوانین جاری کشور و اسناد توسعه‌ای ظهور خواهد کرد" (کامران و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۰). لازم به ذکر است که توسعه ظرفیتی، به حق توسعه یافتگی مناطق روستایی (حقوق انسانی و حقوق مکانی) توجه ویژه دارد و توافق جمعی همه ذینفعان را در محیط روستایی مورد توجه قرار می‌دهد. در حال حاضر روستاهای مرزی این شهرستان، با مشکلات متعددی از قبیل مسائل

اکولوژیکی، اجتماعی و اقتصادی از یک سو و عدم توجه به قابلیت‌ها و توان‌های این مناطق از سوی دیگر، مواجه هستند. در کنار مسائل امنیتی، اجرای برخی برنامه‌های متمرکز و دستوری بدون توجه به متفاوت بودن جایگاه مرزی و حاکم بودن روابط سنتی، طایفه‌ای و محلی و ظرفیت‌های بالقوه این منطقه، منجر به جابجایی‌های قابل توجه جمعیتی شده است. به طوری که روستاهای این شهرستان طی دهه‌های اخیر با کاهش شدید جمعیتی روبرو بوده‌اند. لذا پژوهش حاضر در پی پاسخ‌گویی به این پرسش است که راهبردهای مطلوب توسعه ظرفیتی نواحی روستایی شهرستان صالح آباد چیست؟

### پیشینه پژوهش

حیدری ساربان و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی نقش ظرفیت‌سازی اجتماعی بر میزان مشارکت روستایی آن در فعالیت‌های عمرانی پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد از بین ۲۹ متغیر مرتبط با ظرفیت‌سازی اجتماعی تعداد ده مورد (آموزش، احساس مسئولیت، اعتماد به نهادهای دولتی و...) به میزان ۹۲/۱ درصد از واریانس نقش ظرفیت‌سازی اجتماعی بر میزان مشارکت روستایی آن در فعالیت‌های عمرانی را تبیین می‌کند. موسی زاده و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود جهت بررسی نقش ظرفیت‌سازی در راستای کاهش اثرات مخاطرات طبیعی زلزله از پرسش‌های بنیادین زیر استفاده کرده‌اند: - آیا ظرفیت‌های موجود در محدوده مورد مطالعه برای کاستن از میزان تأثیرات زلزله در وضعیت مناسبی قرار دارد؟ آیا در بین ظرفیت‌های موجود جهت کاستن از اثرات زلزله، ظرفیت کالبدی از زمینه بیشتری جهت توسعه برخوردار است؟ نتایج نشان داد ظرفیت بالای روستاها در ابعاد کالبدی - فضایی و نهادی و ظرفیت پایین در بعد اجتماعی - اقتصادی می‌باشد. محمدی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان تحلیل نقش ظرفیت‌سازی در کاهش ریسک مخاطرات طبیعی (زلزله) در مناطق روستایی شهرستان گرگان، به بررسی نقش انجمن‌های مردم‌نهاد در توسعه ظرفیتی جامعه محلی در راستای حفاظت محیط‌زیست روستایی (مطالعه موردی: انجمن زیست محیط سبز چیا) می‌پردازند. نتایج آن‌ها نشان از

نقش مؤثر فعالیت‌های انجمن مردم‌نهاد چیا در توسعه ظرفیتی روستایی آن به‌منظور حفاظت از محیط‌زیست در دو دوره قبل و بعد از فعالیت دارد. همچنین بین سطح توسعه ظرفیتی روستاهای برخوردار و غیر برخوردار از فعالیت‌های آموزشی و ترویجی انجمن چیا در راستای حفاظت از محیط‌زیست روستایی، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. ویسی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان امکان‌سنجی اجرای طرح ادغام و تجمیع روستاهای مرزی با تأکید بر توسعه ظرفیتی روستایی آن (مطالعه موردی: بخش خاوومیرآباد شهرستان مریوان) نتایج نشان‌دهنده نامناسب بودن سطح توسعه ظرفیتی روستایان به‌ویژه در ابعاد اقتصادی و نهادی، جهت ادغام و تجمیع است. همچنین ارتباط معنادار و منفی بین میزان جمعیت با سطح توسعه ظرفیتی روستایان و ارتباط مثبت سطح توسعه ظرفیتی با تمایل روستایان به اجرای طرح ادغام و تجمیع وجود دارد. بینگتون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان ظرفیت محلی، مدیریت دهکده‌ها و اقتصاد سیاسی توسعه روستایی در اندونزی می‌پردازند این مقاله مبتنی بر تجزیه و تحلیل توزیع دارایی‌ها به همراه تجزیه و تحلیل صریح پیوندها بین فرآیندهای تشکیل دولت، پیوندهای دولت و تجارت و اشکال محلی سرمایه اجتماعی است. نتایج حاکی از آن است که می‌توان یک رویکرد سیاسی و اقتصادی را به توسعه روستایی با مفهوم‌سازی‌های اخیر سرمایه اجتماعی پیوند داد. چنین تحلیلی می‌تواند اثربخشی اقدامات جمعی در سطح روستاها را به روش‌هایی که صرفاً اقتصاد سیاسی یا رویکرد سرمایه اجتماعی نیستند را روشن سازد. دیویس<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) به بررسی درک حکمروایی محلی در ایجاد ظرفیت جوامع روستایی در استرالیا می‌پردازند. در این مقاله مفهوم حکمروایی در سیاست‌های توسعه روستایی و برنامه‌های آموزش حکمروایی با ماهیت حکمروایی محلی مقایسه می‌شود. درحالی‌که نتایج این مطالعه حاکی از حکمروایی در جوامع روستایی است، لذا مهارت‌های معامله‌ای، همان‌طور که در برنامه‌های آموزش

1 . Bebbington

2 . Davies

حکمروایی آموزش داده می‌شود، برای مدیریت موفقیت آمیز پروژه مهم است، اما چنین مهارت‌هایی لزوماً منجر به بهبود ظرفیت سازگاری جامعه نمی‌شود. جیکوبس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) به بررسی توسعه ظرفیتی از طریق طراحی مشترک: مورد دو دهیاری در روستای آفریقای جنوبی می‌پردازند. در این مقاله چگونگی بهبود ظرفیت دهیاری‌ها از طریق یک سیستم فناوری اطلاعات و ارتباطات مورد بحث قرار می‌گیرد. در یک مطالعه موردی از دو دهیاری روستایی آفریقای جنوبی، ظرفیت قبل و بعد از اجرای یک سیستم فناوری اطلاعات و ارتباطات ارزیابی شد. نتایج نشان داد که ظرفیت در هر دو دهیاری پس از اجرای سیستم ICT افزایش یافته است. یافته‌ها نشان داد که درک و ظرفیت‌های فعلی ذینفعان و زمان سرمایه‌گذاری در طراحی سیستم فناوری اطلاعات و ارتباطات منجر به تأثیر بیشتر از قبل شده است.

بررسی تحقیقات مرتبط با موضوع توسعه ظرفیتی نواحی روستایی نشان می‌دهد هر یک از منظر خود به بررسی توسعه ظرفیت‌های روستایی در حیطه مفهومی تحقیق پرداخته‌اند. وجه تمایز این پژوهش با سایر تحقیقات انجام شده در این موضوع، تأکید بر پتانسیل‌های داخلی و خارجی توسعه ظرفیتی نواحی روستایی است چراکه ظرفیت روستاهای مرزی به لحاظ توسعه متفاوت از سایر مناطق بوده که می‌توان با برنامه‌ریزی مناسب تا حدود زیادی چالش‌های به وجود آمده کاست و از آن‌ها به‌عنوان فرصت استفاده نمود.

### مبانی نظری

اندیشه ظرفیت‌سازی در مناطق محروم بخصوص نواحی مرزی به‌طور قطع با توسعه پایدار پیوند خورده است (Barker, 2005: 12). از این رو "ظرفیت‌سازی در این گونه جوامع به‌عنوان فرایندی تعریف شده که در آن مردم برای بهبود زندگی‌شان به سطحی از دانش، مهارت‌ها و اعتماد نائل می‌شوند" (Rifkin, 2003: 172). بسیاری از محققین اظهار داشته‌اند، ظرفیت‌سازی جامعه تنها با رشد اقتصادی همراه نیست (Cheers et

1. Jacobs

12: al,2005). بلکه همچنین توسعه اجتماعی در جوامع روستایی به‌منظور پی‌ریزی تصمیم‌گیری‌های خوب درباره نظارت بر منابع طبیعی، انسانی، فرهنگی را نیز در برمی‌گیرد؛ همچنین شیوه‌ای است که می‌تواند در هر زمان برقرارشده و بهبود یابد (Putnam,2005: 12). همچنین این مفهوم در ارتباط بسیار زیادی با توسعه روستایی و پایداری پروژه‌های توسعه روستایی علی‌الخصوص مناطق مرزی می‌باشد" (Merino & Carmenado,2012:96). به‌طور کلی، تأکید بر منابع محلی و منطقه‌ای و نیز سرمایه اجتماعی و تحرک بخشیدن به ظرفیت‌های درونی مناطق روستایی از طریق ایجاد و توسعه نهادهای مؤثر و کارآمد، تحقق بخشی توسعه پایدار روستایی نیز سهل‌تر و میسرتر خواهد بود (افتخاری و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۷). در واقع ظرفیت‌سازی فرآیندی است که از طریق نهادسازی جامعه را تشویق به استفاده از امکانات موجود می‌کند و آن‌ها را توانمند می‌سازد (افتخاری و رجب‌پور صادقی، ۱۳۸۷: ۶۰). به عبارت دیگر، "ظرفیت‌سازی قبل از آن که تنها به‌عنوان توسعه منابع انسانی شناخته شود، به‌عنوان توسعه نهادی و سازمانی شناخته شده است (UNESCO,2010; Maare & Weber,2012:961). در هر مفهوم توسعه‌ای، اگر ظرفیت نهادی برای از پیش بردن خدمات یا یک هدف بنیادی وجود نداشته باشد، تباهی و اضمحلال سیستم‌های خدماتی اجتناب‌ناپذیر است. "به پیروی از هیلی (۱۹۹۸)، ظرفیت نهادی شامل سه بعد منابع دانش، منابع ارتباطی و ظرفیت برای تحرک می‌باشد که همگی به هم وابسته بوده و دارای حمایت متقابل هستند" (Van Horen,2002:114). واکاوی متون و ادبیات مربوط به توسعه ظرفیتی نشان‌دهنده این واقعیت است که ماهیت برنامه‌های روستایی به نظریه‌هایی بستگی دارد که بر پایه آن، این گونه توسعه شکل می‌گیرد و نظام حاکم، برنامه‌های خود را بر این اساس دنبال می‌کند (افتخاری و رجب‌پور صادقی، ۱۳۸۷). در دهه‌های اخیر، در ادبیات توسعه ظرفیتی در ابعاد جهانی شاهد گذار از دولت در مناطق روستایی به سوی فرایندهای نوین اداره نواحی روستایی یعنی حکمروایی مطلوب می‌باشیم (Cheshire,2007:2). حکمروایی مطلوب در مناطق روستایی تجلی مردم‌سالاری محلی و

سازوکاری برای تحقق توسعه پایدار است (Kardos,2012:166). ضرورت توجه به این امر باعث شد که در سال ۲۰۰۰ میلادی برنامه توسعه سازمان ملل متحد<sup>۱</sup> شاخص‌هایی به عنوان شاخص‌های اصلی حکمروایی خوب ارائه دهد، که تحقق توسعه پایدار را مستلزم اجرای آن دانسته است این شاخص‌ها عبارت‌اند از مشارکت عمومی، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، قانون محوری، شفافیت، کارآیی و اثربخشی، عدالت و برابری، اجماع‌گرایی و مشروعیت، به همین دلیل امروزه گسترش رهیافت حکمروایی شایسته روستایی مستلزم آن است که مردم و جوامع روستایی در تشکلهای مدنی به صورت شبکه‌های کوچک اجتماعی سازمان‌دهی شوند تا از توانایی‌ها و استعدادها و خلاقیت‌هایشان به گونه‌ای مناسب استفاده کنند و به مدیریت آن‌ها پردازند (Chaskin,2001; Marré & Weber, 2010:93). چنین نگرش‌هایی از ضروریات فرآیند توسعه پایدار روستایی قلمداد میشود که از طریق سازوکارهای «ظرفیت‌سازی»، «توانمندسازی» و «مشارکت» بسان سرمایه نهادی محقق می‌شود. درواقع حکمروایی مطلوب روستایی الگویی است که از طریق جلب «مشارکت» و افزایش «توانمندی» و همچنین ایجاد «ظرفیت‌های توسعه‌ای» تمام نیروهای عملکردی و تمام سطوح جغرافیایی و جایگزینی همگرایی به‌جای تفرق و واگرایی بتواند زمینه توسعه پایدار و کارآمد در نواحی روستایی را فراهم کند (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۸).

#### جدول شماره ۱. خلاصه نظریات مطرح‌شده در خصوص حکمروایی خوب روستایی

نظریه	عناصر اصلی و کلیدی مؤثر در نظریه	عناصر اصلی و کلیدی مؤثر در حکمروایی خوب روستایی
توانمندسازی	فرایندهای گروهی چند سطحی، توسعه ظرفیت‌ها بر اساس واقعیت‌ها، نقش داشتن در گروه، افزایش مهارت‌ها، توزیع و تسهیم قدرت بین افراد	مشارکت حداکثری، توافق جمعی، توسعه درون‌زا، شبکه اجتماعات روستایی، رهبری تکثرگرا، مهارت‌ها و یادگیری مشارکتی
توسعه	فرایند جامع، پویا، همبسته، یکپارچه،	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، برنامه‌ریزی



<p>غیرمتمرکز و چند سطحی، تعامل سه نهاد دولت، بخش خصوصی و جامعه، ارتباطات باز، توزیع نظام‌مند و برابر قدرت، تشکل‌های مدنی قوی، آزادی عمل در برابر کنترل، تفوق مردم</p>	<p>چندبعدی، چند فرهنگی، ایجاد ظرفیت محلی مشارکت، تواناسازی برای مشارکت در برنامه‌ریزی و عمل، توجه به اقشار و گروه‌های در حاشیه مانده و فقر، شراکت، قدرت تفویض شده، کنترل و نظارت</p>	<p><b>مشارکتی</b></p>
<p>مسئولیت‌پذیری مردم محلی، شبکه‌ای کردن فعالیت‌ها، ارتباطات و وابستگی بین عناصر، شفافیت و پاسخگویی، حق توسعه یافتگی، نهادسازی و تقویت نهادها، ظرفیت موجود</p>	<p>رویکرد فرا بخشی، تفکر نظام‌مند، توانمندسازی افراد و تشکل‌ها، افزایش مهارت، یادگیری و انطباق مداوم، توسعه منابع انسانی، نظارت و تسهیلگری، دانش بومی، مشارکت مردم، ارزیابی و نقد مدیران محلی</p>	<p><b>توسعه ظرفیتی</b></p>
<p>تکثرگرایی، شنیدن درخواست‌ها، شبکه‌های انبوه اجتماعی، کنش جمعی، ساختار سازمانی افقی، تمرکززدایی، شفافیت و پاسخگویی مدیران، قانون محوری</p>	<p>الگوی رفتاری منظم برای رفع نیازهای اساسی، توجه به سرمایه اجتماعی، جامعه مدنی، آموزش عمومی، پیوندهای نیرومند درون اجتماعی، روابط حمایتی بین کنشگران دولتی و خصوصی، عدم تصدی‌گری</p>	<p><b>توسعه نهادی</b></p>
<p>بهبود کیفیت زندگی، تقویت نهادهای پشتیبان زیست‌بوم، حق توسعه یافتگی انسان‌ها و مکان‌ها، کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها، آموزش، شفافیت، مشارکت، قانونمندی، مدیریت سرزمین</p>	<p>نظریات مشارکتی، ظرفیت‌سازی، توانمندسازی و نهادسازی، رهبری فراگیر محیطی، محیط‌عاری از آلودگی، آموزش‌های محیطی، بهره‌برداری بهینه از محیط، گواهی شفافیت زیست‌محیطی</p>	<p><b>مدیریت محیطی</b></p>

منبع: (رکن‌الدین افتخاری و بدری، ۱۳۹۲)

**الف- توسعه ظرفیتی:** سازمان بین‌المللی توسعه کشاورزی، توسعه ظرفیتی را اقداماتی می‌داند که به منظور تقویت دانش، مهارت و تجربه افراد روستایی جهت تغییر جامعه، انجام و سبب ایجاد تغییرات مثبتی می‌گردد (برنامه توسعه سازمان ملل متحد، ۲۰۱۱: ۱۲). ظرفیت‌های جامعه روستایی، سبب جلب مشارکت گسترده روستایی آن در جریان حکمروایی مطلوب می‌شود، از دیگر سو موجب تقویت اعتماد به نفس و انتخاب آگاهانه و کاهش بی‌تفاوتی‌ها در بین روستایی آن می‌گردد (Wendy, 2007: 8). به‌طور خلاصه

می‌توان چنین نتیجه گرفت که ظرفیت‌سازی اجتماعی محور زمینه‌سازی برای شکل‌گیری اداره خوب محلی، جهت مدیریت سرمایه‌های اجتماعی با اتکا بر تصمیم‌های اجتماعی محلی در چارچوب قواعد کار اجتماعی است (Matachi, 2006:4). این فرایند به‌طور مداوم و پایدار و با استفاده از منابع دامنه‌های درون محله‌ای ضمن ارتقای سطح آموزش و آگاهی شهروندان سرانجام به ارتقای کیفیت آن در مراحل مختلف حیات می‌گردد (محمدی، ۱۳۸۸: ۱۰۳). **ب- توانمندسازی:** توانمندسازی به معنای اعطای قدرت به مردم بیان شده است. و اعطای قدرت به مردم یعنی ارتقای توانایی و توانا ساختن آنان برای انجام عمل و اقدام (حیدری‌ساریان و افتخاری، ۱۳۹۵: ۷۴۴). با تقویت توانمندسازی به‌عنوان سازوکار و دسترسی به قدرت و تقویت مشارکت افراد محلی، منافع فردی با منافع جمعی در متن فرایندهای حیات اجتماعی قرار گرفته و ایفای نقش می‌نمایند (اسدی امیری، ۱۳۹۶: ۱۸). توانمندسازی زمانی نهادینه می‌شود که در چارچوب ظرفیت محیط و ساختارهای نهادی مناسب صورت پذیرد از این رو توسعه ظرفیتی تکمیل‌کننده حلقه و زنجیره مدیریت فراگیر در توسعه روستایی پایدار است که باید به آن توجه کرد. **ج- مشارکت:** منظور از مشارکت در حکمروایی خوب روستایی، قدرت تأثیرگذاران مردم بر تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌هایی است که به سرنوشتشان است (رحمانی فضلی و همکاران، ۱۳۹۳: ۴۷). صرف تأکید بر اهمیت مشارکت در روند توسعه روستایی دلیل کافی برای مشارکت روستاییان نیست، زیرا مشارکت حداکثری روستاییان در روند اجرای حکمروایی مطلوب نیازمند شناخت ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها و نیز شناخت درست ضعف‌های موجود در روستاها است؛ تا از این طریق بتوان با افزایش ظرفیت‌های فعلی (ظرفیت‌سازی) زمینه را برای مشارکت حداکثری آنان فراهم نمود (حیدری و مجنون، ۱۳۹۵: ۹۰). تصمیم‌گیری درباره توسعه ظرفیتی روستایی باید توسط همه کسانی انجام گیرد که در آن مؤثر و ذینفع هستند، برای تحقق این امر نیاز است اختیارات برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری بیش‌ازپیش بر عهده نهادهای اجتماعات محلی، نهادهای غیر حکومتی، شوراهای محلی و... واگذار

شود" (افتخاری و همکاران، ۱۳۹۱: ۳). در توسعه روستاهای مناطق مرزی شش ظرفیت مهم برشمرده شده است، از جمله: ظرفیت‌های اقتصادی و ایجاد اشتغال ظرفیت‌های فردی، ظرفیت‌های امنیتی، ظرفیت‌های حفاظتی و زیست‌محیطی، ظرفیت‌های اجتماعی - فرهنگی و ظرفیت‌های سیاسی. لذا برای تبدیل ظرفیت‌های بالقوه موجود در روستاها را به صورت بالفعل، باید موضوعاتی از قبیل مشارکت روستایی آن در امور مختلف که باعث خلاقیت سازی می‌شود، همچنین ظرفیت‌سازی به عنوان یک مکانیسم اساسی به سمت کاهش فقر و توسعه روستایی که در مقایسه با مالکیت و مدیریت قوی محلی و توانمندسازی منتهی می‌شود، و توانمندی روستاییان که منجر به توسعه ظرفیت‌ها در سطح مناطق روستایی می‌شود را مورد توجه قرار دهیم (صادقی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۳۲).

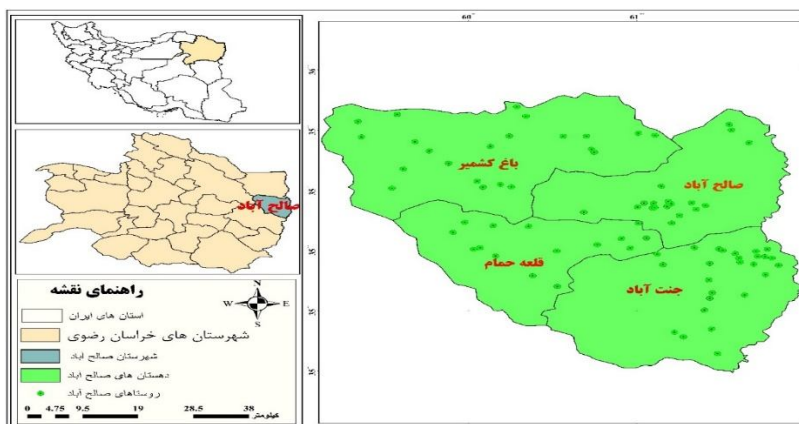
### روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-تحلیلی می‌باشد؛ جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از روش‌های اسنادی و میدانی صورت گرفت. ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه محور می‌باشد. جهت تعیین روایی ابزار تحقیق از کمک ۲۴۳ نفر از خبرگان محلی (دهیاران، اعضای شوراهای اسلامی) در ۸۱ روستای بالای ۲۰ خانوار که آشنا به محیط داخلی و خارجی (دهیاران/اعضای شوراهای اسلامی) در ارتباط با موضوع تحقیق بودند، استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از ماتریس‌های تحلیلی SWOT-QSPM صورت پذیرفت. همچنین برای پایایی<sup>۱</sup> از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده است که این مقدار برای کل پرسشنامه برابر با عدد (۰/۸۸۹) می‌باشد که از ثبات بالایی برخوردار است.

### محدوده مورد مطالعه

منطقه مورد مطالعه شهرستان تازه تأسیس صالح آباد (۱۳۹۷) در مرز ایران و افغانستان است. این شهرستان شامل دو بخش و چهار دهستان است که از سال ۱۳۱۶ سابقه بخشداری و از

سال ۱۳۴۲ سابقه شهرداری دارد. شهرستان جدید صالح آباد دارای ۸۱ روستا با جمعیت بالای ۲۰ خانوار وجود دارد که در هر یک از آن‌ها به کمک ۳ نفر از خبرگان محلی (دهیاران، اعضای شوراهای اسلامی و معلمان بومی) پرسشنامه تحقیق تکمیل گردید.



شکل شماره ۱. موقعیت جغرافیایی روستاهای واقع در شهرستان صالح آباد

## بحث و یافته‌ها

میانگین سن پاسخگویان ۳۳ سال بوده و کمترین سن ۲۵ و بیشترین سن ۵۱ سال بوده است. بیشترین گروه سنی در گروه ۴۰-۲۰ قرار دارند. از لحاظ جنسیت، ۷۸/۸٪ مرد و ۲۶/۲٪ زن بوده‌اند. از لحاظ اشتغال ۹۰/۵٪ کارمند، ۷/۱٪ شغل آزاد و ۲/۴٪ کشاورزند. از لحاظ میزان تحصیلات، توزیع سواد در دهستان به این صورت است که دیپلم و فوق دیپلم ۴۲/۸٪، لیسانس ۴۲/۹٪ و تحصیلات تکمیلی ۷/۱٪ می‌باشد.

در این مطالعه مدل تحلیلی سوات در ۵ مرحله به ترتیب دنبال و اجرا می‌شود. مرحله اول ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و داخلی (IFE) است در این مرحله در مجموع تعداد ۷ قوت داخلی در برابر ۱۵ ضعف داخلی و تعداد ۴ فرصت خارجی در برابر ۵ تهدید خارجی در زمینه توسعه ظرفیتی نواحی روستایی در شهرستان صالح آباد شناسایی شد. بدین ترتیب در مجموع تعداد ۱۱ نقطه قوت و فرصت به عنوان مزیت و ۲۰ نقطه ضعف و تهدید به عنوان

محدودیت و تنگنای پیش روی توسعه ظرفیتی در روستاهای بالای ۲۰ خانوار روستایی مورد بررسی قرار گرفته است. مرحله دوم تطبیق و تعیین استراتژی‌ها، مرحله سوم تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE) و اولویت‌های اجرایی، مرحله چهارم تهیه ماتریس راهبردهای کمی استراتژیک (QSPM) (مرحله تصمیم‌گیری) و مرحله پنجم پیشنهاد سیاست‌های اجرایی است.

### مرحله اول: ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و داخلی (IFE)

به عوامل فهرست شده در ماتریس عوامل خارجی و داخلی، بر مبنای اهمیت هر کدام بر اساس روش تخصیص نقطه‌ای وزنی از یک تا صفر داده شد. ضریب هر یک از عوامل داخلی و خارجی بر اساس پرسشنامه خبرگان محلی و دهیاران، استخراج شده است. سپس اقدام به تعیین رتبه عوامل خارجی و داخلی شد، برای تعیین رتبه عوامل پس از رده‌بندی بر اساس وزن نقطه‌ای به قوت عالی و فرصت استثنایی رتبه ۴، به فرصت و قوت معمولی رتبه ۳، به موانع و ضعف معمولی رتبه ۲ و به موانع جدی و ضعف بحرانی رتبه ۱ اختصاص داده شد. در ادامه به تعیین امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی و ارزیابی آن پرداخته شد. بدین منظور ابتدا وزن هر عامل از عوامل خارجی و داخلی در رتبه مربوط به همان عامل ضرب گردید تا امتیاز وزنی هر یک از عوامل به دست آید، سپس همه امتیازهای وزنی عوامل خارجی و داخلی جمع شد تا مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی و داخلی به دست آید.

جدول شماره ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)<sup>۱</sup>

امتیاز نهایی	رتبه	وزن استاندارد	وزن نقطه‌ای	عوامل داخلی سیستم
۰/۱۲۵	۳	۰/۰۴۱۶	۲/۶۷۷	S1. انعطاف‌پذیری و سازگار بودن جوامع روستایی
۰/۱۷۴	۴	۰/۰۴۴	۲/۷۸۶	S2. وجود روحیه مشارکتی و همدلی در روستاها
۰/۱۲۶	۳	۰/۰۴۲	۲/۶۹۰	S3. بالا بودن تمایل و انگیزه مردم در تصمیم‌گیری و اجراء
۰/۱۴۹	۳	۰/۰۵۰	۳/۱۹۰	S4. قدرت و نفوذ بالای رهبران مذهبی محلی در مردم (اهل سنت)
۰/۱۵۲	۴	۰/۰۳۸۱	۲/۴۳۹	S5. وجود فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در روستا

#### 1. Internal Factor Evaluation (IFE)

۰/۱۷۷۶	۴	۰/۰۴۴	۲/۸۲۹	S6. وجود نیروی کار فراوان در روستاها
۰/۱۷۹	۴	۰/۰۴۵	۲/۸۷۸	S7. وجود اتحاد در نواحی روستایی علی‌رغم دوگانگی مذهبی
<b>مجموع امتیاز نهایی نقاط قوت</b>				
۱/۰۸۳				
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۲/۶۱۹	W1. قوم‌گرایی و تعصبات نابجای اهالی روستا
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۲/۵۹۵	W2. سطحی‌نگری نسبت به مسائل روستا
۰/۰۸۱	۲	۰/۰۴۱	۲/۶۰۵	W3. پایین بودن سطح سواد روستائیان
۰/۰۸۹	۲	۰/۰۴۴	۲/۸۳۳	W4. کارآمدی پایین نظام بهره‌برداری در روستا
۰/۰۸۹	۲	۰/۰۴۵	۲/۸۵۷	W5. عدم تنوع منابع درآمدی و وابستگی اقتصادی ساکنین به فعالیت‌های بخش کشاورزی
۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۲/۵۸۵	W6. عدم توجه به قانون و رابطه مداری
۰/۰۸۹	۲	۰/۰۴۵	۲/۸۵۴	W7. دسترسی نامناسب به خدمات
۰/۰۹۱	۲	۰/۰۴۶	۲/۹۲۹	W8. ضعف زیرساخت‌های اساسی (برای توسعه صنایع در روستاها)
۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶	۲/۹۵	W9. سطحی‌نگری نسبت به ظرفیت‌های روستایی
۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۳/۱۹۰	W10. محرومیت بالای منطقه و به تبع آن محدودیت‌های بسیار در زمینه‌های مختلف
۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۸	۳/۰۲۴	W11. عدم وجود جاده‌های مواصلاتی مناسب در سطح منطقه
۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۳/۱۹۵	W12. وجود فقر گسترده در سطح روستاهای منطقه
۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۳/۱۹۰	W13. پائین بودن سطح کلی توسعه در روستاهای بخش صالح‌آباد
۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	۳/۳۸۱	W14. مهاجر فرست بودن اغلب روستاهای منطقه به دلیل فقدان فرصت‌های شغلی در منطقه
۰/۱۱۷	۲	۰/۰۵۹	۳/۷۳۹	W15. عدم داشتن حقاب‌ه علی‌رغم قرارگیری سد دوستی در بخش صالح‌آباد
<b>مجموع ضریب نهایی نقاط ضعف</b>				
۱/۱۱۵				
<b>مجموع ماتریس داخلی</b>				
۲/۱۹۹				

نقاط ضعف (Weakness))

طبق ماتریس عوامل داخلی مولفه S7 «وجود اتحاد در نواحی روستایی علی‌رغم دوگانگی مذهبی» با امتیاز نهایی ۰/۱۸۰ به عنوان مهم‌ترین نقطه قوت و مولفه S1 «انعطاف‌پذیری و سازگار بودن جوامع روستایی» با امتیاز نهایی ۰/۱۲۵ با عنوان کم‌اهمیت‌ترین نقطه قوت در زمینه توسعه ظرفیتی نواحی روستایی با تأکید بر حکمروایی مطلوب روستایی در بخش

صالح‌آباد شهرستان تربت‌جام مطرح می‌باشد. همچنین در میان عوامل موردبررسی در نقاط ضعف مولفه W15 «عدم داشتن حقاب‌ه علی‌رغم قرارگیری سد دوستی در بخش صالح‌آباد» با امتیاز نهایی ۰/۱۱۷ به‌عنوان مهم‌ترین نقطه‌ضعف و مولفه W6 «عدم توجه به قانون و رابطه مداری» با امتیاز نهایی ۰/۰۴۰ به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین نقطه‌ضعف در ماتریس داخلی مطرح است. با توجه به اینکه در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مجموع امتیاز نهایی قوت ۱/۰۸۳ کمتر از مجموع امتیاز نهایی ضعف ۱/۱۱۵ است لذا در این ماتریس نقاط ضعف بر قوت غلبه دارد. جدول زیر ماتریس عوامل خارجی مدل را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ((EFE))

امتیاز نهایی	رتبه	وزن استاندارد	وزن نقطه‌ای	عوامل خارجی سیستم	
۰/۲۷۳	۳	۰/۰۹۱۱	۲/۳۸۱	01. وجود افراد بومی صاحب نفوذ در بیرون از روستا	نقاط فرصت (Opportunities)
۰/۴۴۴	۴	۰/۱۱۱	۲/۹۰۵	02. مرزی بودن بخش و مجاورت با کشور ترکمنستان و افغانستان (امکان ایجاد و تقویت بازارچه‌های مرزی و ایجاد تحرک اقتصادی در منطقه)	
۰/۳۲۵	۳	۰/۱۰۸	۲/۸۳۳	03. مورد تأکید بودن روستاهای مرزی در برنامه‌های کلان کشور	
۰/۴۸۰	۴	۰/۱۲۰	۳/۱۴۳	04. نقش استراتژیک روستاهای منطقه به لحاظ موقعیت سیاسی (کمک در برقراری ثبات و پایداری در کشور)	
۱/۵۲۴				مجموع امتیاز نهایی نقاط فرصت	
۰/۲۰۴	۲	۰/۱۰۲	۲/۶۶۷	T1. عدم تمایل سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و دولتی به سرمایه‌گذاری در منطقه	نقاط تهدید (Threats)
۰/۱۰۶	۱	۰/۱۰۶	۲/۷۸۰	T2. هم‌جواری با کشورهای افغانستان و ترکمنستان و تبعات سوء مواد مخدر در منطقه	
۰/۲۳۵	۲	۰/۱۱۷	۳/۰۷۱	T3. خروج آب سد دوستی از منطقه، با توجه به کمبود آب در بخش کشاورزی	
۰/۲۴۴	۲	۰/۱۲۲	۳/۱۹۰	T4. فاصله زیاد تا مرکز استان و بن‌بست بودن منطقه	
۰/۱۲۱	۱	۰/۱۲۲	۳/۱۷۱	T5. قرارگیری روستاها در منطقه خشک و نیمه‌خشک از لحاظ اقلیمی	
۰/۹۱۱				مجموع امتیاز نهایی نقاط تهدید	
۲/۴۳۴				مجموع ماتریس خارجی	

طبق نظرات پاسخگویان و محاسبات انجام شده در مدل، مولفه O4 «نقش استراتژیک روستاهای منطقه به لحاظ موقعیت سیاسی (کمک در برقراری ثبات و پایداری در کشور)» با امتیاز نهایی ۰/۴۸۱ مهم ترین فرصت در بخش صالح آباد تربت جام و مولفه O1 «وجود افراد بومی صاحب نفوذ در بیرون از روستا» با امتیاز نهایی ۰/۲۷۳ در انتهای فرصت ها قرار دارد. در میان تهدیدات مولفه T4 «فاصله زیاد تا مرکز» با امتیاز نهایی ۰/۲۴۴ مهم ترین تهدید و پس از آن T2 «همجواری با کشورهای افغانستان و ترکمنستان و تبعات سوء مواد مخدر در منطقه» با امتیاز نهایی ۰/۱۰۶ به عنوان کم اهمیت ترین تهدید قرار دارد. با توجه به اینکه در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مجموع امتیاز نهایی فرصت ۱/۵۲۴ بیشتر از مجموع امتیاز نهایی تهدید ۰/۹۱۱ است، لذا در این ماتریس نقاط فرصت بر تهدید غلبه دارد.

### مرحله دوم: تطبیق و تعیین استراتژی ها

مرحله تطبیق و تعیین استراتژی ها شامل دو مرحله است. ابتدا مرحله تدوین استراتژی های اولیه از طریق ماتریس SWOT انجام شده است و سپس مرحله انتخاب استراتژی های درخور قبول یا پذیرفتنی، از طریق ماتریس داخلی و خارجی به ترتیبی که در ادامه ذکر می گردد صورت گرفته است. در چارچوب تدوین استراتژی ها، مرحله ارزیابی دربرگیرنده ابزارهایی است متکی به اطلاعات به دست آمده از مرحله ارزیابی محیط خارجی و داخلی و خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک. به همین منظور عوامل خارجی و داخلی در ماتریس قرار گرفتند تا استراتژی های امکان پذیر تدوین گردد. استراتژی های توسعه ظرفیتی نواحی روستایی در بخش صالح آباد شهرستان تربت جام در سه گام که در دنباله مطلب تشریح می شوند تدوین گردیدند. گام اول: تعیین فرصت و تهدیدهای موجود: در این گام فرصت ها و تهدیدهای شناسایی شده در زمینه الگوی مناسب توسعه ظرفیتی نواحی روستایی با تأکید بر حکمروایی مطلوب روستایی بخش صالح آباد در مرحله ارزیابی محیط خارجی، در سطرهای ماتریس SWOT قرار گرفت.



گام دوم: تعیین نقاط قوت و ضعف موجود: در این گام نقاط قوت و ضعف شناسایی شده در زمینه الگوی مناسب توسعه ظرفیتی نواحی روستایی با تأکید بر حکمروایی مطلوب روستایی بخش صالح‌آباد در مرحله ارزیابی محیط داخلی، در ستون‌های ماتریس SWOT قرار گرفت.

گام سوم: تدوین استراتژی‌های WO - SO - ST - WT: در این گام نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط قوت داخلی و تهدیدهای خارجی و نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی و نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی با یکدیگر مقایسه شدند و نتیجه آن‌ها به ترتیب در خانه‌های مربوط به گروه استراتژی قوت-فرصت (SO)، ضعف-فرصت (SO)، قوت-تهدید (ST) و ضعف-تهدید (WT) در جدول زیر درج گردید (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۳۰). در اجرای استراتژی‌های SO با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌توان از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره‌برداری را نمود. در اجرای استراتژی‌های ST تلاش می‌شود تا با استفاده از نقاط قوت داخلی، برای جلوگیری از تأثیر منفی تهدیدات خارجی سازوکارهایی در پیش گرفته شود تا اثر تهدیدات کاهش یابد. هدف از استراتژی‌های WO این است که از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است، در جهت جبران نقاط ضعف استفاده شود، گاهی در خارج از روستا فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی روستا به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری نماید. هدف در اجرای استراتژی‌های WT کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. لازم به ذکر است در ماتریس SWOT هدف این نیست که بهترین راهبردها مشخص گردد، بلکه هدف تعیین راهبردهای قابل اجرا است. بنابراین همه راهبردهایی که در ماتریس SWOT ارائه می‌گردند، انتخاب و اجرا نخواهند شد.

جدول شماره ۴. استراتژی‌های رقابتی، تدافعی، تنوع، بازنگری

ردیف	نوع استراتژی	ترکیب عوامل موردنظر
SO1	تقویت تشریک مساعی بین عاملان توسعه برای دستیابی به محیط توانا ساز (برگزاری نشست‌های بین روستائیان و متولیان و برنامه-ریزان)	S1-S2-S7 01-02-04
SO2	برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی در سطوح مختلف در خصوص توسعه ظرفیتی	S2-S7 02-03-04
SO3	تقویت تشریک مساعی بین عاملان توسعه برای استفاده از ظرفیت‌های مفید منطقه (ذی‌نفعان- مدیران و مسئولین محلی و برنامه ریزان و ...)	S1-S2-S7 01-02-04
SO4	استفاده از ظرفیت نیروی انسانی خاص (فارغ‌التحصیلان دانشگاهی) جهت دستیابی به توسعه (عاملان اجتماعی)	S5-S6 03-04
SO5	تقویت فعالیت‌های بین سازمانی (بنیاد مسکن، جهاد کشاورزی و ...)	S4-S5-S6 01-04
SO6	توجه به توسعه منابع انسانی برای همه کنشگران و بازیگران روستایی (زنان- جوانان و ...)	S5-S6 03
SO7	تأکید بر استفاده از ظرفیت همه منابع انسانی (زنان- جوانان و ...)	S5-S6 03
SO8	تشویق مردم به ارزیابی و نقد مدیریت محلی و سیاست‌های برنامه‌ای	S2-S3-S7 03-04
SO9	ارتقاء عملکرد سازمان‌های موجود (دهیاری و ...)	S4-S5-S6 01-04
ST1	اصلاح تفکر حاکم و نگاه بالا به پایین در مسائل مختلف توسعه روستایی در سطوح مختلف (مشارکت ساکنین در تمام مراحل تصمیم‌گیری- اجرا و نظارت بر برنامه‌های توسعه)	S2-S3-S7 T1-T2
ST2	توجه به استفاده از راهبردهای مشارکتی و استفاده از مشارکت محلی در مواجهه با مسائل مختلف روستایی	S2 T4
ST3	تقویت و گسترش نهادها (نهادسازی) (تشویق و ترغیب روستائیان به تشکیل نهادهای غیردولتی (NGO)	S1-S2-S3-S7 T1
WO1	فراهم‌سازی فضای مناسب برای نوآوری یا خلاقیت به‌منظور آفرینش و ایجاد ظرفیت‌های جدید	O2-O3 W2-W4-W9

استراتژی‌های رقابتی-تجاری SO (فوت‌ها و فرصت‌ها)

استراتژی‌های تنوع (تهدیدها و قوت)

استراتژی‌ها

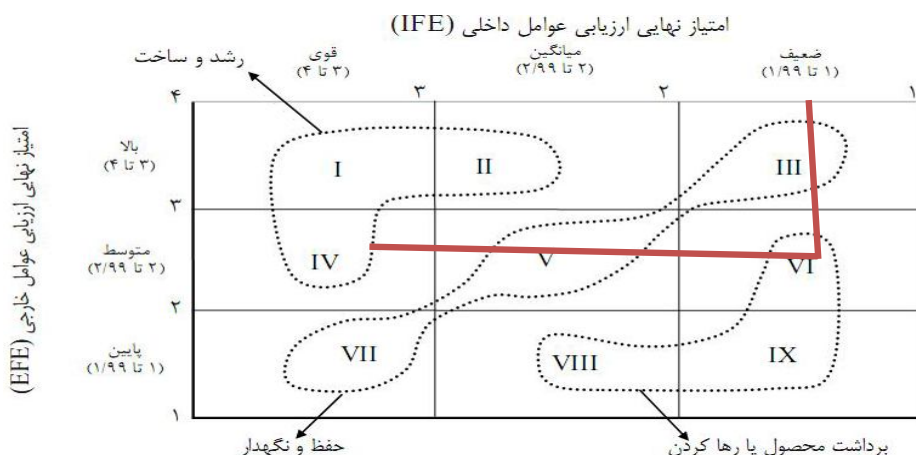
W9-W4	O3-O4	سازگاری (تعادل و انطباق) برنامه‌ها- طرح‌ها- مدیریت‌های اعمال‌شده بر نواحی روستایی بر اساس ظرفیت‌های موجود	WO2
W4-W10-W13	O2-O3	ایجاد رضایتمندی در بین ساکنین از طریق برقراری عدالت	WO3
W9	O1	استفاده از ظرفیت‌های کمک‌کنندگان بیرونی (بخش خصوصی، نخبگان بومی ساکن در خارج روستا و ...)	WO4
W5-W14-W12	T1	تأکید بر کاهش فقر و رفع محرومیت‌ها	WT1
W9-W13	T3-T4-T5	زمینه‌سازی برای استفاده بهتر از ظرفیت‌های موجود (نیروی انسانی، منابع محیطی و ...)	WT2
W9	T3-T4-T5	شناخت ظرفیت‌های موجود نواحی روستایی و تدوین و تنظیم نقشه‌های ظرفیت و تحلیل ظرفیت‌های موجود	WT3
W5-W10-W14	T1-T4-T5	توانمندسازی افراد و سازمان‌های محلی	WT4
W7-W8-W11-W13	T1-T3-T5	تلاش متولیان جهت ایجاد محیطی توانا ساز از طرق مختلف (بهبود بخشی ارائه خدمات و زیرساخت‌ها)	WT5

استراتژی‌های تدافعی (تهدیدها و ضعف‌ها)

### مرحله سوم- تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE) و اولویت‌های اجرایی

ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی دارای دو بعد اصلی و نه خانه است. جمع امتیازهای نهایی ارزیابی عوامل داخلی بر روی محور X ها به نمایش درآمده و جمع امتیاز نهایی ارزیابی عوامل خارجی بر روی محور Y ها نوشته شده است. نقطه تلاقی جمع امتیازهای عوامل خارجی و داخلی بر روی محور X ها و Y ها، تعیین‌کننده موقعیت این بخش در ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی است. با توجه به اینکه امتیاز نهایی در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ۲/۱۹ و در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ۲/۴۳ می‌باشد، استراتژی منتخب در سلول (V) نمودار قرار گرفته و ماتریس «راهبردهای تدافعی» را مشخص می‌کند.

#### 1. Internal- External (IE) Matrix



با توجه به امتیاز نهایی در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی می‌توان نتیجه گرفت که الگوی مناسب توسعه ظرفیتی نواحی روستایی دارای نقاط ضعف و تهدیدهای نسبتاً زیادی بوده و با ایجاد آن می‌توان ضمن پرهیز از ضعف‌ها تهدیدها را کاهش داد.

**مرحله چهارم- تهیه ماتریس راهبردهای کمی استراتژیک (QSPM<sup>1</sup>) (مرحله تصمیم‌گیری)** تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌های مناسب و قابل قبول، از طریق تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی صورت می‌گیرد و با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) امتیاز نهایی هر راهبرد مشخص می‌شود. در اجرای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی از تجزیه و تحلیل‌های مرحله اول و نتیجه حاصل از مقایسه عوامل داخلی و خارجی در مرحله دوم استفاده می‌شود تا به وسیله آن شیوه‌های عینی راهبردهای قابل اجرا مشخص شوند با استفاده از این ماتریس می‌توان به صورت عینی راهبردهای گوناگون را که در زمره بهترین راهبردها هستند، مشخص نمود (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۳۰). در واقع این تکنیک مشخص می‌کند که کدام یک از مؤلفه‌های استراتژیک انتخاب شده، امکان‌پذیر و واقعیت پیدا می‌کند. این تکنیک نیز مانند اکثر تکنیک‌ها و ابزارها نیازمند

1. Quantitative Strategic Planning Matrix

یک قضاوت خوب، خبرگی و آگاهی می‌باشد. این ماتریس برای ارزیابی امکان‌پذیری راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط محیطی و وضع موجود می‌باشد. روش کار به این صورت است که در مرحله اول فرصت‌ها و تهدیدات خارجی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی را در ستون سمت راست QSPM فهرست کرده، این اطلاعات باید مستقیماً از ماتریس‌های EFE و IFE حاصل شوند. در مرحله دوم برای هر عامل بحرانی موفقیت (داخلی و خارجی) امتیازی در نظر گرفته می‌شود. این امتیازات با توجه به ماتریس‌های IFE و EFE می‌باشد و در ستون دوم در برابر عوامل بحرانی موفقیت قرار داده می‌شوند. در مرحله سوم با در نظر گرفتن مرحله دوم فرموله کردن، یعنی مرحله تلفیق و ترکیب، استراتژی‌های شدنی و قابل اجرا در نظر گرفته می‌شود و آن‌ها را در ردیف بالای ماتریس QSPM قرار می‌دهند. در مرحله چهارم امتیازهای جذابیت AS5 تعیین می‌شود و آن‌ها را به صورت مقادیر عددی که نشان‌دهنده جذابیت نسبی هر استراتژی می‌باشند، تعریف می‌کنند. امتیاز جذابیت با در نظر گرفتن هم‌زمان عوامل بحرانی و موفقیت و طرح این سؤال حاصل می‌شود که «آیا این عامل در انتخاب استراتژی مذکور اثر می‌گذارد؟» پاسخ داده شده اگر مثبت باشد در یک کلاس‌بندی بین عدم جذابیت تا بسیار جذاب از امتیاز ۱ تا ۴ قرار می‌گیرد. در مرحله پنجم جمع امتیازهای جذابیت‌ها را به دست آورده، این کار با ضرب امتیاز هر عامل در امتیاز جذابیت در هر ردیف حاصل می‌شود و نشان‌دهنده جذابیت نسبی آن استراتژی می‌باشد. امتیاز بالاتر به معنای جذابیت بیشتر آن استراتژی می‌باشد (فال سلیمان و صادقی، ۱۳۹۲: ۱۵۳).

جدول شماره ۵. ماتریس ارزیابی راهبردهای تدافعی بر اساس روش کمی استراتژیک (QSPM)

راهبرد ۵		راهبرد ۴		راهبرد ۳		راهبرد ۲		راهبرد ۱		امتیاز نهایی	عوامل کلیدی
جمع نهایی	نمره جذابیت	جمع نهایی	نمره جذابیت	جمع نهایی	نمره جذابیت	جمع نهایی	نمره جذابیت	جمع نهایی	نمره جذابیت		
۰		۰		۰		۰		۰		۰/۰۸۲	w1
۰		۰		۰		۰		۰		۰/۰۴۱	w2
۰		۰		۰		۰		۰		۰/۰۸۱	w3
۰		۰		۰		۰		۰		۰/۰۸۹	w4
۰		۰		۰		۰/۳۵	۴	۰/۳۵۷	۴	۰/۰۸۹	w5
۰		۰		۰		۰		۰		۰/۰۴۰	w6
۰		۰		۰/۲۶۷	۳	۰		۰		۰/۰۸۹	w7
۰		۰		۰/۲۷۴	۳	۰		۰		۰/۰۹۱	w8
۰/۱۸۴	۴	۰/۱۸۴	۴	۰		۰		۰		۰/۰۴۶	w9
۰		۰		۰		۰/۱۴۹	۳	۰		۰/۰۵۰	w10
۰		۰		۰/۳۷۸	۴	۰		۰		۰/۰۹۴	w11
۰		۰		۰		۰		۰/۱۵۰	۳	۰/۰۵۰	w12
۰		۰/۱۵۰	۳	۰/۱۵۰	۳	۰		۰		۰/۰۵۰	w13
۰		۰		۰		۰/۴۲۲	۴	۰/۴۲۲	۴	۰/۱۰۶	w14
۰		۰		۰		۰		۰		۰/۱۱۷	w15
۰		۰		۰/۸۱۶	۴	۰/۶۱۲	۳	۰/۶۱۲	۳	۰/۲۰۴	T1
۰		۰		۰		۰		۰		۰/۱۰۶	T2
۰/۷۰۴	۳	۰/۴۷۰	۲	۰/۴۷۰	۲	۰		۰		۰/۲۳۵	T3
۰/۷۳۲	۳	۰/۷۳۲	۳	۰		۰/۴۸۸	۲	۰		۰/۲۴۴	T4
۰/۱۲۱	۱	۰/۲۴۳	۲	۰/۲۴۳	۲	۰/۲۴۳	۲	۰		۰/۱۲۱۸	T5

تقاطع ضعف

تقاطع تهدید

۷۴۲/		۱/۷۷۹	۴/۲۶۰	۲/۲۷۲	۱/۵۴۱			جمع جذابیت
۱								

بر اساس تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته کل استراتژی‌های ارائه شده در ۲۱ مورد گنجانده شده (۵ مورد راهبرد تدافعی) که اولویت اول با «تلاش متولیان جهت ایجاد محیطی توانا ساز از طرق مختلف (بهبود بخشی ارائه خدمات و زیرساخت‌ها) می باشد که بر اساس ماتریس QSPM بالاترین امتیاز یعنی ۲/۵۹۸ را کسب نموده است. استراتژی‌های «توانمندسازی افراد و سازمان‌های محلی»، «زمینه سازی برای استفاده بهتر از ظرفیت‌های موجود (نیروی انسانی)»، «شناخت ظرفیت‌های موجود نواحی روستایی و تدوین و تنظیم نقشه‌های ظرفیت و تحلیل ظرفیت‌های موجود» و «تأکید بر کاهش فقر و رفع محرومیت‌ها» به ترتیب با امتیازهای ۲/۲۷۲، ۱/۷۷۹، ۱/۷۴۳ و ۱/۵۴۱ در رتبه‌های بعدی جدول قرار دارند.

**جدول شماره ۶. اولویت بندی راهبردهای توسعه ظرفیتی نواحی روستایی با تأکید بر حکمروایی مطلوب روستایی در شهرستان صالح آباد**

رتبه	امتیاز QSPM	راهبرد
۱	۲/۵۹۸	تلاش متولیان جهت ایجاد محیطی توانا ساز از طرق مختلف (بهبود بخشی ارائه خدمات و زیرساخت‌ها و ...)
۲	۲/۲۷۲	توانمندسازی افراد و سازمان‌های محلی
۳	۱/۷۷۹	زمینه سازی برای استفاده بهتر از ظرفیت‌های موجود (نیروی انسانی، منابع محیطی و ...)
۴	۱/۷۴۳	شناخت ظرفیت‌های موجود نواحی روستایی و تدوین و تنظیم نقشه‌های ظرفیت و تحلیل ظرفیت‌های موجود
۵	۱/۵۴۱	تأکید بر کاهش فقر و رفع محرومیت‌ها

**نتیجه گیری**

توسعه ظرفیتی جوامع، انعکاس دهنده میزان توانایی آن‌ها در اجرای برنامه‌های توسعه به گونه‌ای مطلوب است. بنابراین موفقیت اجرای بسیاری از طرح‌ها و برنامه‌های توسعه محلی و منطقه‌ای را می‌توان با توجه به سطح توسعه ظرفیتی جوامع، تبیین نمود. در این بین یکی از برنامه‌هایی که اجرای مطلوب آن، ارتباط تنگاتنگی با سطح توسعه ظرفیتی جوامع روستایی دارد، طرح‌های مدیریت راهبردی نواحی روستاهای مرزی می‌باشد. روستاهای مرزی بخصوص در شهرستان تربت جام به‌عنوان شکلی از روستاها با ساختارها و کارکردهای خاص، با توجه به موقعیت جغرافیایی آن‌ها، در برنامه‌ریزی‌ها و فرآیند توسعه، دارای ظرفیت‌ها و چالش‌هایی می‌باشند که در صورت شناخت عوامل داخلی و خارجی تهدیدکننده یا فرصت بخش، می‌توان بهره‌وری لازم را داشت. با توجه به امتیاز نهایی به دست آمده در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ۲/۱۹ و در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ۲/۴۳، استراتژی منتخب در سلول (V) نمودار قرار گرفته و ماتریس «راهبردهای تدافعی» را مشخص می‌کند. نتایج حاصل از تهیه ماتریس راهبردهای کمی استراتژیک نشان از پنج راهبرد اصولی در راستای موقعیت تدافعی ظرفیت پذیری توسعه نواحی روستاهای مرزی بر اساس شاخص‌های حکمروایی مطلوب داد. از این بین، راهبرد «تلاش متولیان جهت ایجاد محیطی توانا ساز از طرق مختلف (بهبود بخشی ارائه خدمات و زیرساخت‌ها و ...» به‌عنوان راهبرد اولویت اول ارائه شده است.

در این مرحله سیاست‌های اجرایی پیشنهادی برای هر راهبرد جهت بهبود توسعه ظرفیتی نواحی روستایی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

**در راستای راهبرد اول** با عنوان راهبرد "تلاش متولیان جهت ایجاد محیطی توانا ساز از طرق مختلف سیاستی" که قابل اجرایی است به این صورت قابل بحث است؛ تدوین و مصوب نمودن سند چشم‌انداز ۵ ساله توسعه پایدار روستایی، تدوین سند برنامه عمل پایش و ارزیابی شبکه‌های اجتماعی - سیاستی در توانمندسازی جوامع محلی، پیاده‌سازی سیاست‌های حوزه راهبردی در چارچوب نظام‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌های ابلاغی، اجرای



طرح‌های توانمندسازی روستایی آن با کمک دهیاران، آموزش‌های لازم روش‌های کارآفرینی میان سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور و سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور، برگزاری دوره‌های آموزشی لازم در زمینه روش‌های ایجاد اشتغال و بهینه کردن اقتصاد کشاورزی. **در راستای راهبرد دوم** با عنوان "توانمندسازی افراد و سازمان‌های محلی"، سیاست قابل ذکر بدین شرح است؛ آموزش و مهارت‌افزایی در ارتباط با مشاغل جدید در بین مردان و زنان روستایی در راستای تقویت سرمایه انسانی، اعطای تسهیلات ویژه به طرح‌های مشارکتی، غیر مشارکتی و تعاونی‌ها، تفویض اختیار به مسئولان محلی، پذیرش مسئولیت ساکنان در زمینه فعالیت‌های اجتماعی اقتصادی، عمرانی و عمومی. **در راستای راهبرد سوم** با عنوان "زمینه‌سازی برای استفاده بهتر از ظرفیت‌های موجود"، سیاستی که قابل اجراست شامل؛ مدیران توسعه یافته، نیاز به محیط مناسب و ترکیبی مناسب از فرصت‌ها و انگیزه‌ها، تشکیل و تقویت نهادهای غیردولتی، ایجاد و تقویت رویکرد مشارکتی و تحریک اجتماعی تشکیل و تقویت نهادهای غیردولتی، تشکل‌های مردمی و محلی برای مشارکت بیشتر در توسعه محلی. **سیاست‌های اجرایی برای راهبرد چهارم** با عنوان "شناخت ظرفیت‌های موجود نواحی روستایی و تدوین و تنظیم نقشه‌های ظرفیت و تحلیل ظرفیت‌های موجود"، عبارت است از: ظرفیت‌سازی و توسعه سرمایه اجتماعی در ایجاد تشکل‌های پایدار محلی، توجه و اعتماد به تصمیم‌گیری‌های ساکنان روستا. میزان استقلال تشکل‌های محلی و تولیدی. **سیاست اجرایی برای راهبرد پنجم** با عنوان "تأکید بر کاهش فقر و رفع محرومیت‌ها"، نیز عبارت است از: ارتقا تولید و توسعه اشتغال پایدار، راه‌اندازی صندوق اعتبارات خرد، ایجاد معیشت‌های جایگزین و تقویت سطح کیفیت زندگی جوامع روستایی.

- ۱) اسدی امیری، تهمنه (۱۳۹۶) توانمندسازی جوامع محلی و تأثیر آن بر توسعه گردشگری روستایی، فصلنامه مطالعات هتلداری و میزبانی، دوره ۲، شماره ۱، صص. ۳۴-۱۵.
- ۲) رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا و اکرم رجب پور صادقی (۱۳۸۷) نقش دانش حقوقی زنان کارمند در فرآیند مشارکت، فصلنامه زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، دوره ۶، شماره ۱، صص. ۷۴-۵۵.
- ۳) ایمانی جاجرمی، حسین و عبداله‌ب، مجید (۱۳۸۸) بررسی تحولات مدیریت روستایی در ایران از زمان مشروطیت تا زمان حاضر، فصلنامه راهبرد، دوره ۱۸، شماره ۵۲، صص. ۲۴۴-۲۲۱.
- ۴) پرنیان، حاتم؛ زیاری، کرامت‌الله؛ میره‌ای، محمد؛ مدیری، مهدی (۱۳۹۶) استراتژی‌های توسعه مناطق مرزی با رویکرد آمایش سرزمین (ناحیه مطالعاتی: ارومیه-سلماس)، فصلنامه اطلاعات جغرافیایی (سپهر)، دوره ۲۶، شماره ۱۰۴، صص. ۱۸۴-۱۷۳.
- ۵) پیربابایی، محمدتقی (۱۳۸۳) ظرفیت‌سازی توسعه محله‌ای، همایش علمی کاربردی توسعه محله‌ای چشم‌انداز توسعه پایدار شهر تهران.
- ۶) حیدری ساربان، وکیل و رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا (۱۳۹۵) تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی کشاورزان استان اردبیل، فصلنامه مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۴۷، شماره ۳، صص. ۷۵۴-۷۴۳.
- ۷) حیدری ساربان، وکیل و مجنون توتاخانه (۱۳۹۵) بررسی نقش ظرفیت‌سازی اجتماعی بر میزان مشارکت روستاییان در فعالیت‌های عمرانی. مطالعه موردی: شهرستان بناب، فصلنامه آمایش جغرافیایی فضا، سال ۶، پیاپی ۱۹، صص. ۱۰۳-۸۹.
- ۸) دادورخانی، فضیله؛ سلمانی، محمد؛ فرهادی، صامت؛ زارع، زهره (۱۳۹۰) حکمروایی خوب راهبردی برای کاهش فقر روستایی، فصلنامه نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، سال ۳، شماره ۴، صص. ۱۲۰-۱۰۳.
- ۹) رحمانی فضلی، عبدالرضا؛ صادقی، مظفر؛ علیپوریان، جهانبخش (۱۳۹۳) بنیان‌های نظری حکمروایی خوب در فرایند مدیریت روستایی نوین، فصلنامه مدیریت شهری، دوره ۱۴، شماره ۳۸، صص. ۵۴-۴۳.

- ۱۰) رحمانی فضلی، عبدالرضا؛ منشی‌زاده، رحمت‌الله؛ رحمانی، بیژن؛ علیپوریان، جهانبخش (۱۳۹۶) تحلیل جایگاه مدیریت روستایی مبتنی بر رویکرد حکمروایی خوب در توسعه پایدار روستایی (مطالعه موردی: مقایسه بخش مرکزی کوه‌دشت و بخش لواسانات شمیرانات)، مجله پژوهش و برنامه‌ریزی روستایی، سال ۶، شماره ۱، صص ۱۵۲-۱۳۳.
- ۱۱) رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا و بدری، سیدعلی (۱۳۹۳) نظام الگوی توسعه‌ای در مناطق روستایی: آموزه‌هایی از تجربیات روستای نمونه در جهان و ایران، رشت: انتشارات استانداری گیلان.
- ۱۲) رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا؛ عظیمی‌آملی، جلال؛ پورطاهری، مه‌ری؛ احمدی‌پور، زهرا (۱۳۹۱) ارائه الگوی مناسب حکمروایی خوب روستایی در ایران، فصلنامه ژئوپلیتیک، سال ۸، شماره ۲، صص ۲۸-۱.
- ۱۳) شریف‌زاده، محمدشریف؛ عبدالله‌زاده، غلامحسین؛ صالحی‌تالشی، فاطمه؛ خواجه شاهکوهی، علیرضا (۱۳۹۶) حکمروایی شایسته مبتنی بر سرمایه اجتماعی در مدیریت روستایی در شهرستان جویبار، آمایش جغرافیایی فضا، دوره ۷، شماره ۲۳، صص ۱۲۲-۱۰۵.
- ۱۴) شریف‌زاده، محمد شریف؛ عبدالله‌زاده، غلامحسین؛ صالحی‌تالشی، فاطمه و علیرضا خواجه شاهکوهی (۱۳۹۶) حکمروایی شایسته مبتنی بر سرمایه اجتماعی در مدیریت روستایی در شهرستان جویبار، فصلنامه آمایش جغرافیایی فضا، دوره ۷، شماره ۲۳، صص ۱۲۲-۱۰۵.
- ۱۵) شکوری، علی؛ رفعت‌جاه، مریم؛ جعفری، معصومه (۱۳۸۶) مؤلفه‌های توانمندی زنان و تبیین عوامل مؤثر بر آن‌ها، فصلنامه زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، دوره ۵، شماره ۱، صص ۲۶-۱.
- ۱۶) صادقی، حجت‌الله؛ فال سلیمان، محمود؛ هاشمی، صدیقه؛ فدایی، معصومه (۱۳۹۳) محدودیت‌ها و ظرفیت‌های توسعه پایدار در روستاهای مرزی شرق ایران مورد: دهستان بندان در شهرستان نهبندان، فصلنامه اقتصاد فضا و توسعه روستایی، سال ۳، شماره ۲، صص ۱۴۳-۱۲۵.

- ۱۷) طاووسی، تقی؛ اسکندری ثانی، محمد؛ حسین‌زاده کرمانی، محمود (۱۳۹۱) قابلیت تنگناها ها و منطقه‌های توسعه محور شرق در شرایط امروز ایران و منطقه، فصلنامه مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، سال ۳، شماره ۱۲، صص. ۷۹-۱۰۰.
- ۱۸) عظیمی آملی، جلال (۱۳۹۰) تحلیل حکمروایی خوب در پایداری روستاها (نمونه مورد مطالعه: روستاهای استان مازندران)، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۱۹) فاضل بیگی، محمد مهدی و یاور، غلامرضا (۱۳۸۸) تعاون روستایی سرآغازی بر توسعه کارآفرینی، فصلنامه تعاون و کشاورزی (تعاون)، دوره ۲۰، شماره ۲۰۴-۲۰۵، صص. ۶۲-۴۱.
- ۲۰) فراهانی، حسین، حاجی حسینی، سمیرا (۱۳۹۲) ارزیابی ظرفیت‌های نواحی روستایی برای توسعه کارآفرینی و توانمندسازی روستاییان (مطالعه موردی: روستاهای بخش شال شهرستان بوئین‌زهرا)، پژوهش‌های روستایی، دوره ۴، شماره ۴، صص. ۷۴۸-۷۱۵.
- ۲۱) قادرمرزی، حامد و جمینی، داود (۱۳۹۶) ارزیابی عملکرد مدیریت نوین روستایی با رویکرد حکمروایی خوب و ارائه راهکارهای بهبود آن در نواحی روستایی (مطالعه موردی: بخش شاهو، شهرستان روانسر)، پژوهش و برنامه‌ریزی روستایی، سال ۶، شماره ۲، صص. ۱۲۲-۱۱۲.
- ۲۲) کامران، حسن؛ پریزادی، طاهر؛ حسینی امینی، حسن (۱۳۹۰) ساماندهی فضایی نواحی مرزی هم‌جوار با مرز ایران و پاکستان با رویکرد پدافند غیرعامل، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، سال ۲، شماره ۵، صص. ۱۳۲-۱۰۹.
- ۲۳) گل وردی، عیسی (۱۳۹۰) محدودیت‌ها و فرصت‌های توسعه اجتماعی-فرهنگی نواحی مرزی، فصلنامه ره‌نامه و سیاست‌گذاری، سال ۲، شماره ۳، صص. ۴۲-۱۱.
- ۲۴) محمدی، علیرضا (۱۳۸۸) ظرفیت‌سازی اجتماع‌محور؛ پشتوانه ساماندهی سکونتگاه‌های غیررسمی، نشریه معماری و شهرسازی هفت شهر، دوره ۲، شماره ۲۹-۳۰، صص. ۹۷-۱۱۳.
- ۲۵) میسرا، آرپی (۱۳۹۰) چارچوب مکانی برنامه‌ریزی چند سطحی در ایران، چاپ سوم، تهران: دفتر آموزش برنامه‌ریزی منطقه‌ای در ایران.

۲۶) نصیری اقدم، علی و افروز کلاردهی، الهه (۱۳۹۵) سازمان‌های مناطق آزاد تجاری صنعتی؛ ظرفیتی برای توسعه مناطق محروم و مرزی، فصلنامه اقتصاد و جامعه، سال ۱۳، شماره ۳۱، صص. ۱۹۶-۱۵۹.

۲۷) نوروزی، اصغر؛ مهدوی، داوود؛ بدری‌زاده، زهرا (۱۳۹۶) ارزیابی عملکرد دهیاری‌ها در چارچوب شاخص‌های حکمروایی خوب روستایی (مطالعه موردی: بخش مرکزی شهرستان اصفهان)، فصلنامه پژوهش‌های روستایی، دوره ۸، شماره ۴، صص. ۶۶۲-۶۵۲.

۲۸) ویسی، فرزاد؛ طیب‌نیا، سید هادی؛ منوچهری، سوران (۱۳۹۷) امکان‌سنجی اجرای طرح ادغام و تجمیع روستاهای مرزی با تأکید بر توسعه ظرفیتی روستایی آن (مطالعه موردی: بخش خاوومیرآباد شهرستان مریوان)، فصلنامه مسکن و محیط روستا، شماره ۱۶۲، صص. ۱۱۶-۱۰۱.

- 29) Bebbington, A. & Dharmawan, L. & Fahmi, E. & Guggenheim, S. (2006) Local capacity, village governance, and the political economy of rural development in Indonesia, *World Development*, Vol.34, No.11, pp.1958-1976.
- 30) Capacity Building, Framework unesco- iicba, UNESCO - international institute for capacity building in Africa, published united nations economic Commission for Africa.
- 31) Chaskin, R. J. (2001) Building community capacity: A definitional framework and case studies from a comprehensive community initiative, *Urban affairs review*, Vol. 36, No.3, pp.291-323.
- 32) Cheers, B., Darracott, R., & Lonne, B. (2005). Domains of rural social work practice, *Rural Society*, Vol.15, No.3, pp.234-251.
- 33) Cheshire, L. & Higgins, V. & Lawrence, G. (Eds.) (2006) *Rural Governance: international perspectives*, Publisher: Routledge.
- 34) Davies, A. (2009) Understanding local leadership in building the capacity of rural communities in Australia, *Geographical Research*, Vol.47, No.4, pp.380-389.
- 35) Garakani, S. A. (2014) Community Participation: The Lost Link of the Rural Informal Settlements Relocation Projects, Kerman Province, Iran (Case Studies: Band-Chah-Reza Village, Chah-Dad-Khoda Village, Ghassem-Abad Village and Shahid-Karami-

- Shadab Village), *International Journal of Architecture and Urban Development*, Vol.4, No.3, pp.31-50.
- 36) Habitat, U. N. (2002) *The global campaign on urban governance: concept paper*. Nairobi, Kenya: United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat).
- 37) Jacobs, C. & Rivett, U. & Chemisto, M. (2019) *Developing capacity through co-design: the case of two municipalities in rural South Africa*, *Information Technology for Development*, Vol.25, No.2, pp.204-226.
- 38) Jones, P. N. & Wild, T. (1994) *Opening the frontier: recent spatial impacts in the former inner-German border zone*, *Regional studies*, Vol.28, No.3, pp.259-273.
- 39) Kardos, M. (2012) *The reflection of good governance in sustainable development strategies*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.58, No.2, pp.1166-1173.
- 40) Marré, A. W. & Weber, B. A. (2010) *Assessing community capacity and social capital in rural America: lessons from two rural observatories*, *Community Development*, Vol.41, No.1, pp.92-107.
- 41) Merino, S. S. & de los Ríos Carmenado, I. (2012) *Capacity building in development projects*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.46, No.1, pp.960-967.
- 42) Otega, O., & Mohammed, M. O. A. (2014) *Good governance, rural development and poverty alleviation in Nigeria: Issues and challenges*, *International Journal of Sustainable Development & World Policy*, Vol.3, No.4, pp.100-114.
- 43) Rifkin, S. B. (2003) *A framework linking community empowerment and health equity: it is a matter of CHOICE*, *Journal of health, population and nutrition*, Vol.2, No.2, pp.168-180.
- 44) UNDP, *Human development report (2002); deepening democracy in a fragmented world*, oxford university press, Vol.4, pp.36-37.
- 45) UNDP, U. (2002) *Human Development Report 2002: Deepening democracy in a fragmented world*.

- 46) UNEP (2011) community capacity building voluntary and community sector, margaretritchie, department for social development.
- 47) Van Horen, B. (2002) Planning for institutional capacity building in war-torn areas: The case of Jaffna, Sri Lanka, Habitat International, Vol.26, No.1, pp.113-128.
- 48) Wendy, Levinson. (2007) building community capacity, resources for community learning & development practice compiled by the Scottish community, development centre for learning connections, the Scottish government, Edinburgh.