

گامی به سوی مدیریت پایدار بوم نظام‌های مرتعی:

۲- ارائه چارچوبی برای واکاوی ذینفعان در زمینه مدیریت مرتع^۱

هومان خاکپور، عطا الله ابراهیمی، حجت‌الله خدري غریب‌وند^۲ و ایمان ظفریان^۳

چکیده

مدیریت پایدار مراتع درگرو توجه به کلیه سنجه‌های مؤثر و به رسمیت شناختن ذینفعان متعدد است. هرچند حمایت‌های دولتی، علاقه‌مندی و ابتکار عمل بهره برداران مرتعی و توجه به سایر ذینفعان در بخش‌های مرتبط می‌تواند موفقیت مدیریت مراتع را تضمین کند، با این حال اعتراض‌های جدی و حتی هدایت شده و تلاش‌های معارضان می‌تواند آن را متوقف و یا با شکست رو به رو کنند. در واقع، موفقیت مدیریت مرتع مستلزم مشارکت فعالانه کلیه ذینفعان است. این پژوهش به روش توصیفی-واکاوی و با استفاده از داده‌های کتابخانه‌ای و بررسی اسنادی، مشاهده و مصاحبه‌های میدانی و تکمیل پرسشنامه، برای ارائه چارچوب واکاوی ذینفعان در مرتع قلنگان شهرکرد از توابع استان چهارمحال و بختیاری صورت گرفت. در راستای دستیابی به هدف، در آغاز برپایه معیارهایی ذینفعان شناسایی و تفکیک شدند. سپس نقش و مسئولیت هر گروه تعیین و تعریف شد. در ادامه ماتریس و نمودار ذینفعان ترسیم شد. در پایان برپایه بررسی‌های میدانی و در نظر گرفتن دیدگاه‌های کلیه ذینفعان، تعامل‌ها و تعارض‌های موجود شناسایی و راه حل‌ها و راهکارها ارائه شدند. یافته‌های این پژوهش نشان داد واکاوی ذینفعان و ترسیم ماتریس مرتبط، جایگاه ذینفعان مختلف را به درستی شناسایی می‌کند و در حل و فصل اختلاف‌ها، کاهش تعارض‌ها و در مدیریت یکپارچه مراتع مؤثر است. این پژوهش پیشنهاد می‌کند با توجه به اهمیت مشارکت مردمی و توجه به کلیه ذینفعان، مدل و چارچوبی ارائه شود که افزون بر ذینفعان، سایر جنبه‌های مؤثر بر مشارکت را مورد توجه قرار دهد.

واژه‌های کلیدی: تصمیم‌گیری، شهرکرد، ماتریس ذینفعان، مرتع قلنگان، واکاوی ذینفعان.

مقدمه

تغییرهای جهانی متأثر از جهانی شدن و تأثیرهای محیط‌زیستی در مقیاس کلان، معیشت مردم و الگوهای زندگی آنان را به طور عمده زیر تأثیر قرار داده است (Keskitaloand & Carina, 2004). با وجود این فشارها و تاثیر تغییرها، لازم است

۱- تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۲/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۰

۲- نویسنده مسئول، پست الکترونیک: hkhedrig@gmail.com

۳- به ترتیب، دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، دانشیار، استادیار و دانش‌آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه شهرکرد.

رویکردهایی اتخاذ شوند تا نشان دهند مردم چگونه متأثر از این تغییرها قرار می‌گیرند و می‌توانند به تغییرها سازگار شوند (Keskitaloand & Carina, 2004). در واقع، واکنش پیچیده‌ی بازیگران و بخش‌های مختلف در زمینه محیط‌های متغیر و تغییرهای جهانی، تعیین‌کننده سیاست‌گذاری‌های محیط‌زیستی است (Lienert *et al.*, 2013). توسعه سیاست‌گذاری فرایندی پیچیده است که به‌طور مداوم در زمینه‌های با تغییر مداوم و بی‌ثبات، نیاز به تغییر و اصلاح و تعدیل دارد (Brugha & Varvasovszky, 2000). از آن‌جا که هدف عمده سیاست‌گذاری، پیش‌بینی عامل‌های درونی و بیرونی موثر بر فرایند تصمیم‌گیری است (Brugha & Varvasovszky, 2000)، در زمینه مدیریت مرتع، سیاست‌گذاری برای کنترل فرایندهای تصمیم‌گیری، ابزاری مهم است.

مدیریت اصولی و پایدار عرصه‌های مرتعی در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری خردمندانانه نهفته است. در این راستا، تحقق مدیریت پایدار مراتع وابسته به پذیرفتن کلیه سنجه‌های مؤثر و به رسمیت شناختن ذینفعان متعدد است. به عبارت دیگر، اگر هدف تحقق مدیریت پایدار است باید ذینفعان در بخش‌های تخصصی و رشته‌های علمی مختلف و در یک فرایند مشارکتی در پروژه‌های مرتبط مشارکت داشته باشند (Keskitaloand & Carina, 2004). به عنوان جمع‌بندی، مشارکت ذینفعان برای آگاهی از شناخت، علاقه و نقش آنان در فرایند اجرای پروژه‌ها ضرورتی مهم برای حکمرانی خوب است (Lienert *et al.*, 2013). ذینفعان در موفقیت و شکست مدیریت مرتع نقش عمده‌ای دارند. هرچند حمایت‌های دولتی و علاقه‌مندی و ابتکار عمل جامعه‌های هدف و بهره‌برداران و حمایت و توجه سایر ذینفعان در بخش‌های مرتبط می‌تواند موفقیت مدیریت مراتع را تضمین کند، با این وجود، اعتراض‌های جدی و خصمانه و حتی هدایت شده و تلاش‌های معارضان می‌تواند آن را متوقف یا با شکست مواجه کند.

در واقع، موفقیت مدیریت مرتع مستلزم یکپارچگی اقدام‌ها همراه با پذیرش و مشارکت ذینفعان مرتعی و درگیری و مشارکت فعالانه کلیه ذینفعان است. به عبارت دیگر، برای مدیریت پایدار مراتع‌ها و اتخاذ تصمیم آگاهانه، مشارکت فعال و درگیری مسئولانه کلیه ذینفعان پروژه‌ها از جمله اجتماعات محلی مهم است (Redpath *et al.*, 2004). از سوی دیگر، تجربه‌های ملی و بین‌المللی این موضوع مهم را به اثبات رسانده است که نبود مشارکت کلیه ذینفعان، اثربخشی و موفقیت پروژه‌ها را با چالش‌های جدی مواجه می‌کند. در این زمینه، قدرت اثرگذاری و علاقه‌مندی ذینفعان در اجرای موفق پروژه‌ها موردتوجه سیاست‌گذاران، تصمیم‌گیران و مدیران منابع طبیعی قرار گرفته است. به تازگی، واکاوی ذینفعان به‌عنوان رویکرد مدیریتی مورد توجه پژوهشگران به ویژه در منابع طبیعی قرار گرفته است. ریشه واکاوی ذینفعان به علوم سیاسی و سیاست‌گذاری و نظریه مدیریت برمی‌گردد که در قالب ابزاری نظام‌مند با گام‌های مشخص تعریف و ارائه می‌شود (Brugha & Varvasovszky, 2000). پژوهش‌ها در زمینه واکاوی ذینفعان در مدیریت مرتع اندک است، ضروری است موضوع‌های تحقیقاتی، آموزشی و اجرایی منابع طبیعی و مرتبط با مدیریت مرتع، برنامه‌ریزی مشارکتی با به رسمیت شناختن کلیه ذینفعان را به عنوان یکی از سنجه‌های مهم مدیریت پایدار مراتع مورد توجه قرار دهند.

در واکاوی ذینفعان، کلیه بهره‌برداران و دست‌اندرکاران موردتوجه قرار می‌گیرند و در راستای هدف پروژه، مدیریت و راهبری می‌شوند. در واقع، واکاوی ذینفعان بیانگر مقدار اثرگذاری ذینفعان مختلف (افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها) در فرایندهای تصمیم‌گیری است (Brugha & Varvasovszky, 2000). هرچند خواسته‌ها و علاقه‌گروه‌های ذینفع در زمینه‌های مختلف متفاوت باشد، در مجموع توقع و انتظارات آنان باید موردتوجه قرارگیرد و در راستای همگرایی، رفع نگرانی‌ها و دغدغه‌های آن‌ها برای موفقیت پروژه‌ها و مدیریت پایدار مراتع‌ها گام برداشته شود. در این زمینه، هدف کاهش اختلاف‌ها و تعارض‌ها و

کمینه کردن واگرایی‌ها و تضادها با اجرای طرح‌های مدیریت مرتع است و در گام بلندتر دستیابی به درک مشترک بین مردم و منابع است تا شعار مدیریت پایدار منابع طبیعی با مردم اجرایی شود. برای جلب مشارکت بهره‌برداران و دیگر دست‌اندرکاران اجرای طرح‌ها و پروژه‌های مدیریت مرتع، مشارکت کمینه و بیشینه گروه‌های مختلف ذینفع با توجه به طیف متفاوت توانایی و دامنه قدرت اثرگذاری و حتی علاقه آنان، به رسمیت شناخته شده است. بیشتر پژوهش‌ها در به رسمیت شناختن ذینفعان به بررسی دیدگاه‌های آنان پرداخته‌اند.

انصاری و سیداخلاقی شال (۱۳۸۷) دیدگاه‌های کارشناسان و بهره‌برداران را در زمینه عامل‌های تخریب منابع طبیعی کشور بررسی کردند و نشان دادند دیدگاه‌های هر دو گروه در زمینه عامل‌های تخریب یکسان است. رشتیان و کریمیان (۱۳۸۹) با مقایسه دیدگاه‌های کارشناسان و ذینفعان نسبت به اجرای طرح‌های مرتعداری در استان سمنان نشان دادند بین دیدگاه‌های این دو گروه ذینفع اختلاف معنی‌دار وجود دارد. موسوی نوکنده و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای معیارهای شناسایی بهره‌برداران در جنگل‌های استان گلستان را بررسی کردند و نشان دادند سه معیار سکونت، بهره‌برداری و نگرش حفاظت و حمایتی سه معیار عمده تمایز ذینفعان است. *Rist et al., 2016* واکاوی ذینفعان در در زمینه سنجش دیدگاه‌های همگرا، واگرا و نقش دانش‌ها را مورد بررسی قرار دادند. این پژوهشگران سه گروه مدیران، پژوهشگران و جامعه‌های محلی را بررسی کردند. یافته‌های آنان بیانگر این است که دیدگاه‌های متفاوت را می‌توان به یکدیگر نزدیک و همگرایی ایجاد کرد و با ترکیب منابع مختلف دانش و ادغام موثر آن هم‌افزایی و همگرایی را تقویت کرد.

در پژوهشی در واکاوی ذینفعان، از سیستم تصمیم‌گیری برای برنامه‌ریزی آمایش سرزمین استفاده شد. در این واکاوی سه گروه ذینفعان از جمله مدیران، پژوهشگران و بهره‌برداران بررسی و نشان داده شد که گروه‌های مختلف دیدگاه‌های متفاوتی در زمینه تفکیک زمین‌ها دارند و نبود همگرایی در برخی زمینه‌ها بارز بود (*Derak et al., 2017*). *Khedrigharibvand et al., (2019)* در واکاوی ذینفعان در زمینه ارزیابی نگرش در باره معیشت‌های جایگزین در راستای مدیریت پایدار مرتع‌ها، ذینفعان را در گروه‌های بهره‌برداران، دست‌اندرکاران و پژوهشگران (و دانشمندان) طبقه‌بندی کردند. نتایج بررسی‌ها نشان داد در ارتباط با گزینه‌های مختلف، گروه‌های مختلف واگرایی و همگرایی دارند. به طور ویژه در زمینه شناسایی و معیارهای تمایز و تشخیص واکاوی ذینفعان، بررسی‌هایی صورت گرفته است. مجموع بررسی‌ها در داخل و خارج کشور با وجود این‌که جنبه‌های مختلف واکاوی ذینفعان را مورد بررسی قرار دادند، اما، تمرکز کمتری بر ارائه چارچوب مدون شناسایی ذینفعان متعدد و واکاوی قدرت و اثرگذاری آنان صورت گرفته است. بی‌شک ارائه چارچوبی برای واکاوی ذینفعان درک بهتری از جایگاه آنان ارائه می‌دهد. در این زمینه، باید نقش بهره‌برداران مرتعی که اصلی‌ترین گروه ذینفعان پروژه‌های مدیریت مرتع هستند، مورد توجه قرارگیرد. روشن است که بدون رضایت و مشارکت مؤثر بهره‌برداران مرتعی، افزون برافزایش هزینه‌ها، بهره‌برداری و حفاظت از اقدام‌های اصلاح و احیای مرتع‌ها را که در اجرای آن‌ها نقش مؤثر داشته‌اند در آینده با مشکل مواجه می‌کنند. افزون براین، این گروه از ذینفعان می‌توانند در تأمین منابع مالی و امکان‌های موردنیاز پروژه و نگهداری و بهره‌برداری پروژه‌ها مؤثر باشند.

لازم است در توجیه، ایجاد انگیزه و مشارکت فعال ذینفعان مرتعی اهتمام لازم به عمل آید. آنچه در کاهش انگیزه و علاقه و کم‌توجهی به اجرای پروژه‌های مدیریت مرتع‌ها تأثیر دارد را می‌توان به تضاد منافع نسبت داد که باید این طیف تعارض‌ها و تضادها در برنامه‌ها و مداخله‌گری‌های هدفمند تسهیل‌گری موردتوجه جدی قرارگیرند. برنامه‌های پیشنهادی کلیه ذینفعان اگر در راستای بهبود و غنای مدیریت مرتع‌ها باشند می‌توانند علاقه‌مندی و انگیزه آنان را تقویت و موفقیت

پروژه‌ها را تضمین کنند. این دغدغه‌ها و نگرانی‌ها در جدول ماتریس و واکاوی ذینفعان بررسی می‌شوند. این پژوهش در نظر دارد براساس معیارهای معین، ذینفعان مختلف را شناسایی و تفکیک، نقش و مسئولیت هر یک از آنان را مشخص و ماتریس قدرت و اثر و جایگاه آنان برای واکاوی ذینفعان را ترسیم کند و در نهایت، تعامل‌ها و تعارض‌ها در زمینه مدیریت مرتع قلنگان شهرکرد را مورد بررسی قرار دهد.

مواد و روش‌ها

منطقه مورد بررسی

حوضه آبریز قلنگان در شهرستان شهرکرد، از بخش مرکزی قرار دارد. این حوضه از شمال به قلنگان اشکفتک، از جنوب به کوه بزلر، از شرق به ورودی شهر شهرکرد و از غرب به جاده شهرکرد- سورشجان محدود می‌شود. مساحت حوضه ۶۹۶۲ هکتار و در نزدیکی شهرکرد (فاصله ۳ کیلومتری از مرکز استان) واقع شده است. کمینه طول جغرافیایی آن ۴۷۵۷۱۳ و بیشینه ۴۸۲۶۹۸، کمینه عرض جغرافیایی ۳۵۶۹۶۲۲ و بیشینه ۳۵۸۱۷۶۷ در سیستم مختصات UTM از ناحیه ۳۹ شمالی است. میانگین ارتفاع از سطح دریا برابر ۲۳۲۰ متر است. میانگین باران سالانه حوضه حدود ۲۷۱ میلی‌متر و میانگین دمای سالانه، کمینه دما و بیشینه دما به ترتیب ۹/۵، ۲/۹- و ۲۲ درجه سلسیوس است. در شکل ۱، منطقه آبخیز قلنگان و موقعیت آن در استان نمایش داده شده است.



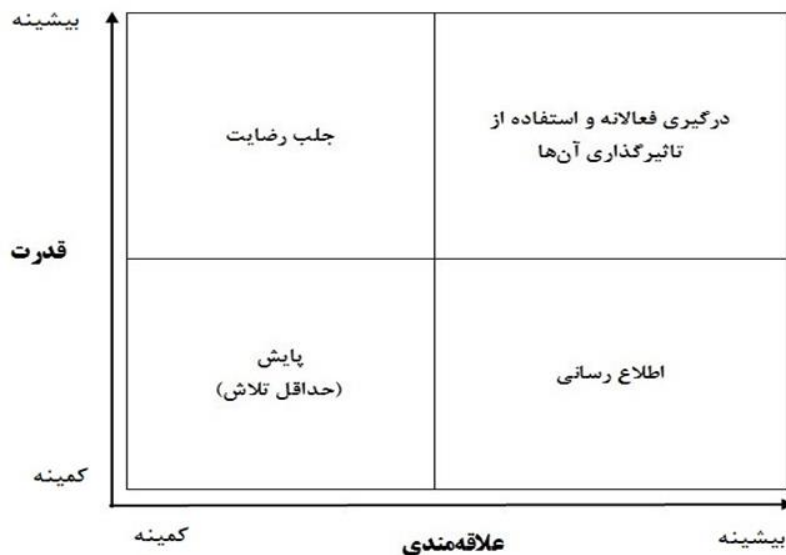
شکل ۱- محدوده منطقه مورد بررسی.

روش کار

این پژوهش به روش توصیفی- واکاوی و با استفاده از داده‌های کتابخانه‌ای و بررسی اسنادی، مشاهده، مصاحبه‌های میدانی و تکمیل پرسشنامه، چارچوبی برای واکاوی ذینفعان در مرتع قلنگان شهرکرد از توابع استان چهارمحال و بختیاری ارائه داده است. در این زمینه، چارچوبی جدید برای واکاوی ذینفعان در پروژه‌های بازسازی و اصلاح مرتع‌ها، زیستی (بذکاری و کپه‌کاری) و اقدام‌های مدیریتی و حفاظتی ارائه شده است. در آغاز، اطلاعات اجزای چارچوب واکاوی ذینفعان به وسیله

گامی به سوی مدیریت پایدار بوم نظام‌های مرتعی: ۲- ارائه چارچوبی برای واکاوی ذینفعان در زمینه مدیریت مرتع

گروه‌های کانونی (متمرکز) و پیمایش‌های کارشناسی و تکمیل فرم‌های مربوط استخراج و پس از آن معیارهایی برای شناسایی ذینفعان استخراج شد. ذینفعان به دو گروه اصلی دولتی و غیردولتی و زیرگروه‌های ذینفع شامل بهره‌برداران ذینفع، بهره‌برداران معارض، بهره‌برداران بی‌طرف، سازمان‌ها، ادارات و نهادهای حاکمیتی و دولتی تصمیم‌گیر و تأمین‌کننده، تعاونی‌ها و تشکل‌ها، خیرین و حامیان منابع طبیعی، سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) و افراد اثرگذار ارزیابی شدند. در ادامه، نقش و مسئولیت برای ذینفعان تعریف و شناسایی شد. انتظارهایی که ذینفعان از اجرای پروژه دارند و منابعی که می‌توانند بسیج کنند نیز تبیین شد. تعامل‌ها در قالب همکاری و مشارکت و تعارض‌ها در قالب اختلاف‌ها و درگیری‌های ذینفعان مورد توجه قرار گرفت. ضمن این‌که نظر‌ها و پیشنهادهای ذینفعان برای بهبود و اجرای بهتر پروژه اخذ گردید. ماتریس (قدرت و علاقه‌مندی) ذینفعان اجرای پروژه بر مبنای مقدار تأثیرگذاری بر اجرای عملیات و علاقه‌مندی و حمایت فعلی از عملیات بازسازی و اصلاح مرتع‌ها رسم شد. اطلاعات به‌دست‌آمده از جمع‌بندی و تکمیل فرم‌های ذینفعان نیز در قالب ماتریس چهارگانه «قدرت/علاقه‌مندی» شکل ۲ واکاوی شد.



شکل ۲- ماتریس چهارگانه «قدرت/علاقه‌مندی».

در این شکل ماتریس گروه‌های ذینفع اثرگذار برای هر عملیات به چهار گروه تقسیم شدند: گروهی که کمینه علاقه‌مندی و قدرت را دارند؛ گروهی که علاقه‌مندی زیاد و قدرت کمی دارند؛ گروهی که علاقه‌مندی کم و قدرت زیادی دارند و گروهی که علاقه‌مندی و قدرت زیادی دارند. برای واکاوی ماتریس ذینفعان، برای گروه اول (با علاقه‌مندی کم و قدرت کم) کمینه تلاش برای متقاعدسازی و همراه کردن آنان باید صورت گیرد. برای گروه دوم (با علاقه‌مندی زیاد و قدرت کم) تنها به اطلاع‌رسانی پروژه می‌توان بسنده کرد. در مواجهه با گروه سوم (با علاقه‌مندی کم و قدرت زیاد) باید در متقاعدسازی و جلب رضایت آنان تلاش شود. در ارتباط با گروه چهارم که دارای بیشترین علاقه‌مندی و قدرت در اجرای پروژه هستند نهایت تلاش باید انجام شود تا فعالانه درگیر پروژه شوند و از تأثیرگذاری آنان در اجرای موفق پروژه بیشینه استفاده شود. برای رسم نمودارهای واکاوی ذینفعان هر عملیات، مقدار تأثیرگذاری بر اجرای عملیات (قدرت اثرگذاری در محور عمودی) و مقدار علاقه‌مندی و حمایت از عملیات (علاقه در محور افقی) مبنا قرار می‌گیرند.

نتایج

شناسایی و تهیه سیاهه ذینفعان اجرای پروژه مدیریت مرتع قلنگان

شناسایی ذینفعان عملیات‌های اجراشده در مرتع قلنگان با پیمایش کارشناسی و گفتگوی چهره به چهره با بهره‌برداران مرتعی و مراجعه به سازمان‌ها و ادارهای دولتی آماربرداری شد. عملیات اجرایی در سال ۱۳۹۸ برای مرتع قلنگان شامل زیستی، حفاظتی و مدیریتی بود. شناسایی ذینفعان و دست‌اندرکاران براساس معیارهای جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱- معیارهای شناسایی ذینفعان پروژه.

ردیف	معیارهای شناسایی ذینفعان (افراد، سازمان‌ها، اداره‌ها و نهادها)	نام ذینفعان
۱	سازمان‌ها، اداره‌ها، نهادها و افرادی که از نظر مالی به نتیجه اجرای پروژه‌ها وابسته‌اند.	۱- دستگاه منابع طبیعی و آبخیزداری ۲- مرتعداران ۳- پیمانکار پروژه
۲	سازمان‌ها، اداره‌ها، نهادها و افرادی که ممکن است از راه قانون و آیین‌نامه‌ها، بر پروژه اثر گذارند.	۱- دستگاه منابع طبیعی و آبخیزداری ۲- دستگاه آب منطقه‌ای
۳	سازمان‌ها، اداره‌ها، نهادها و افرادی که به طور مشترک بر اجرای پروژه دخالت دارند.	۱- دستگاه آب منطقه‌ای ۲- دستگاه تعاون روستایی ۳- دستگاه منابع طبیعی و آبخیزداری
۴	سازمان‌ها، اداره‌ها، نهادها و افرادی که از فعالیت‌های پروژه سود یا زیان می‌برند.	۱- دستگاه منابع طبیعی و آبخیزداری ۲- دستگاه جهاد کشاورزی ۳- مرتعداران ۴- کشاورزان منطقه
۵	سازمان‌ها، اداره‌ها، نهادها و افرادی که حق مالکیت مادی یا معنوی بر پروژه خواهند داشت.	تعدادی از مرتعداران و کشاورزان محل اجرای عملیات زیستی و مکانیک مادی ۱- دستگاه منابع طبیعی و آبخیزداری ۲- مرتعداران ۱- فرمانداری معنوی ۲- دستگاه منابع طبیعی و آبخیزداری ۳- مرتعداران ۱- فرمانداری
۶	سازمان‌ها، اداره‌ها، نهادها و افرادی که ممکن است روی نتیجه پروژه اثر مثبت یا منفی داشته باشند.	۲- افراد با نفوذ (نمایندگان مرتعداران و کشاورزان منطقه) (احمد زمانی، غلامرضا بنی طالبی، نعمت نیکخواه)
	منفی	۱- تعدادی از مرتعداران و کشاورزان منطقه

گامی به سوی مدیریت پایدار بوم نظام‌های مرتعی: ۲- ارائه چارچوبی برای واکاوی ذینفعان در زمینه مدیریت مرتع

نقش و مسئولیت ذینفعان اجرای پروژه مدیریت مرتع قلنگان

در واکاوی ذینفعان مشخص کردن نقش و مسئولیت هریک از گروه‌های ذینفع اهمیت زیادی در مشارکت‌پذیری آنان در پروژه‌ها دارد. در جدول ۲، نقش و مسئولیت‌پذیری ذینفعان در اجرای پروژه‌ها ارائه شده است.

جدول ۲- نقش و مسئولیت‌پذیری ذینفعان (با تاکید بر دولتی و غیردولتی‌بودن) در اجرای پروژه‌ها.

گروه ذینفعان	نام دست‌اندرکار و بهره‌بردار	نقش (نوع کمک و همکاری)	مسئولیت‌پذیری (سهم کمک و همکاری)
دولتی (سازمان‌ها و اداره‌های دولتی)	فرمانداری و بخشداری	مدیریتی و هماهنگی	۱- متقاعدسازی و رفع دشواری‌های اجتماعی احتمالی در محل اجرای پروژه‌ها ۲- ایجاد هماهنگی و هم‌افزایی بین سازمان‌های مرتبط در پروژه‌ها ۳- تأمین اعتبار
	منابع طبیعی و آبخیزداری	مدیریتی، فنی، مالی	۱- مکان‌یابی مناسب برای اجرای پروژه‌ها ۲- تأمین اعتبار لازم برای اجرای پروژه‌ها ۳- به‌کارگیری کارشناسان باتجربه برای نظارت و اجرای پروژه ۱- استفاده از ظرفیت کارشناسان پهنه
	جهاد کشاورزی	حمایتی و فنی	۲- کمک در معرفی گونه‌های مناسب برای کشت ۳- کمک در آموزش بهره‌برداران
غیردولتی (نهادهای حاکمیتی مردمی و افراد اثرگذار)	تعاون روستایی	حمایتی	-تسریع روند تشکیل‌ها و تعاونی‌های مرتبط با منابع طبیعی
	آب منطقه‌ای	فنی	کمک در مکان‌یابی و روش اجرای پروژه‌های مکانیکی
	نمایندگان مرتع قلنگان در مجلس تشکل‌های بند ب ماده ۲۹ و شرکت تعاونی فراگیر منابع طبیعی شهرستان شهرکرد	حمایتی اجرایی	کمک در حفاظت از پروژه‌ها -تأمین نیروی کار از اعضای شرکت

تأثیرهای احتمالی اجرای پروژه بر منفعت و علاقه ذینفعان

برای بررسی تأثیرهای احتمالی پروژه تعیین توقع‌ها و انتظارات، منابع و تضاد سودمندی ذینفعان اهمیت عمده دارد. در جدول ۳، علاقه و منافع، توقع، انتظارات و منابع ذینفعان ارائه داده شده است.

شناسایی رابطه‌های همکاری و تعارض بین ذینفعان در بهره‌برداری از منابع

از آن جایی که اینگونه پروژه‌ها را اداره منابع طبیعی و آبخیزداری پیشنهاد و اجرا می‌کند لازم است این اداره با ذینفعان محلی تعامل و همکاری داشته باشد. در جدول ۴، تعامل‌ها و تعارض‌ها بین ذینفعان اجرای پروژه آبخیزداری در مرتع قلنگان ارایه شده است.

جدول ۳- علایق و منافع، توقع، انتظارات و منابع ذینفعان.

منابعی که ذینفعان می‌توانند بسیج کنند	انتظارهای ذینفعان از اجرای پروژه	نام دست‌اندرکار و ذینفع	گروه ذینفعان
عنوان‌های منابع	توقع و انتظارات		
	۱- تقویت و بهبود پوشش گیاهی		
۱- مالی (هزینه اجرای پروژه‌ها)	۲- جلوگیری از فرسایش خاک		
۲- فنی (اعزام کارشناس برای اجرا و نظارت)	۳- کنترل آب‌های سطحی و پیشگیری از وقوع سیلاب	منابع طبیعی و آبخیزداری	
۳- مدیریت و حل تعارض‌ها	۴- افزایش منابع آب زیرزمینی		
	۵- بهبود وضعیت معیشتی و اقتصادی مرتعداران		
	۶- تقویت مشارکت مرتعداران در مدیریت مرتع		
۱- کمک برای حل مشکل‌های اجتماعی احتمالی	۱- به‌کارگیری افراد بومی در اجرای پروژه		
۲- هماهنگی و هم‌افزایی بین دستگاهی	۲- رعایت نکته‌های ایمنی	فرمانداری و بخشداری	دولتی
۳- تخصیص اعتبارهای استانی	۳- اجرای پروژه‌ها در محل مناسب و استفاده از دیدگاه‌های مرتعداران		
استفاده از ظرفیت کارشناسان (کارشناسان پهنه) در بحث‌های فنی و جمع‌آوری اطلاعات بهره‌برداران	۴- حل تعارض‌های احتمالی در اثر قرق منطقه		
	۱- ذخیره آب‌های سطحی		
	۲- جلوگیری از ورود رسوب به زمین‌های کشاورزی	جهاد کشاورزی	
	۳- کاهش فرسایش خاک		
استفاده از نظر کارشناسان اداره آب منطقه‌ای و دریافت مشاوره	۱- اجرای سازه‌های مکانیکی در مکان مناسب	آب منطقه‌ای	
	۲- اجرای درست سازه‌های آبخیزداری		
	۱- افزایش منابع آبی برای کشاورزی		
	۲- استفاده از دیدگاه‌های مرتعداران و کشاورزان برای	کشاورزان و دامداران	
۱- همکاری در حفاظت و قرق	جانمایی پروژه‌ها	مرتع قلنگان	غیردولتی (نهادهای حاکمیتی، مردمی و افراد اثرگذار)
۲- کمک در تأمین نیروی کار	۳- قرق و حفاظت از پروژه و برخورد جدی با متخلفان		
	۴- انتخاب قرقیان از بین افراد محلی		
	۵- تأمین مرتع جایگزین و یا علوفه دستی		
استفاده از ظرفیت اعضای تعاونی در اجرای پروژه	۱- به‌کارگیری اعضای بومی شرکت تعاونی در اجرای پروژه	شرکت تعاونی فراگیر شهرستان	
	۲- واگذاری پروژه به شرکت تعاونی		
	۱- رعایت اصول فنی در مرحله‌های اجرا	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها)	
به‌کارگیری و مشارکت اعضای تشکل‌ها در اجرای پروژه	۲- مدیریت اعتبارات		
	۳- مستمر بودن اجرای پروژه		

گامی به سوی مدیریت پایدار بوم نظام‌های مرتعی: ۲- ارائه چارچوبی برای واکاوی ذینفعان در زمینه مدیریت مرتع

دریافت نظرها و پیشنهادهای ذینفعان اجرای پروژه

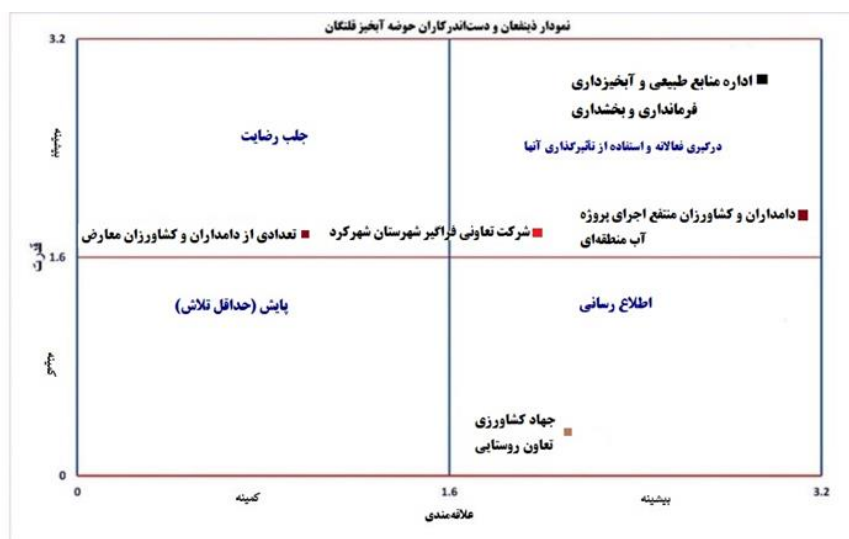
استفاده از نظرها و پیشنهادهای ذینفعان نقش موثری در اجرای بهتر پروژه‌ها دارد. نظرها و پیشنهادهای ذینفعان اجرای پروژه در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۴- تعامل‌ها و تعارض‌های بین ذینفعان اجرای پروژه.

گروه ذینفعان	نام دست‌اندرکار و بهره‌بردار	تعامل‌ها (همکاری و مشارکت)	تعارض‌ها (اختلاف، تضاد و مناقشه‌ها)
دولتی	آب منطقه‌ای	استفاده از ظرفیت‌های فنی و اجرایی	مکان و نحوه احداث سازه‌ها
	جهاد کشاورزی فرمانداری و بخشداری منابع طبیعی و آبخیزداری	همکاری در بحث آموزش مرتعداران و کشاورزان کمک به حل تعارض‌ها و دشواری‌های اجتماعی استفاده از ظرفیت سایر اداره‌ها و سازمان‌های دولتی و غیردولتی در موضوع‌های فنی و اجتماعی	- تعارض با تعدادی از مرتعداران
غیردولتی (نهادهای حاکمیتی، مردمی و افراد تأثیرگذار)	تعدادی از مرتعداران قلنگان	کمک در حفاظت و قرق	-
	تعدادی از مرتعداران معارض قلنگان	-	کاهش سطح محدوده چرای دام آنان

ماتریس قدرت و علاقه‌مندی ذینفعان اجرای پروژه مدیریت مرتع قلنگان

سهام قدرت و علاقه ذینفعان در اجرای پروژه‌ها متفاوت است. با شناسایی سهم تأثیرگذاری و علاقه‌مندی و حمایت هر یک از ذینفعان از عملیات اجرایی می‌توان حمایت آنان را جلب و در صورت بروز مشکل یا مشاهده تعارض برای حل مشکل برنامه‌ریزی کرد. نمودار قدرت/علاقه و یا اثر/اهمیت گروه‌های ذی‌نفع در جدول ۶ ارائه شده است.



شکل ۳- ماتریس قدرت و علاقه ذینفعان در اجرای پروژه.

جدول ۵- نظرها و پیشنهادهای ذینفعان اجرای پروژه.

گروه ذینفعان	نام دست‌اندرکار و بهره‌بردار	نظرها و پیشنهادهای
جهاد کشاورزی		۱- کاشت گونه‌های درختی دیم در زمین‌های شیب‌دار
		۲- کاشت گونه‌های میوه‌دار دیم
		۳- حضور کارشناسان اداره منابع طبیعی در کلاس‌های آموزشی جهاد کشاورزی
		۴- تعامل کارشناسان اداره منابع طبیعی و آبخیزداری با کارشناسان پهنه
		۱- استفاده از تخصص کارشناسان آب منطقه‌ای در مکان‌یابی، اجرا و نظارت
		۲- استفاده از بررسی‌های موجود در آب منطقه‌ای
		۳- توجه به دبی رودخانه‌ها
آب منطقه‌ای		۴- تعریف پروژه با توجه به اعتبارات موجود
		۵- توجه مقطع طبیعی رودخانه‌ها
		۶- توجه به دوره بازگشت سیلاب
		۷- اجرای لایروبی به موقع
دولتی		۱- انتخاب محل مناسب برای اجرای پروژه‌ها برای جلوگیری از ایجاد تنش
		۲- استفاده از تجربه افراد بومی
		۳- بررسی نتایج اجرای پروژه‌ها و بازخوردهای آن
		۴- نبود سوگیری در اختصاص و سودبری یک گروه خاص در اجرای پروژه‌ها
		۵- توجه به نکته‌های ایمنی در اجرای پروژه‌ها
		۶- هماهنگی بین سازمان‌های موثر در اجرای پروژه‌ها
		۷- آموزش لازم به افراد اثرگذار در پروژه‌ها
		۸- ایجاد رضایت نسبی با اجرای پروژه
فرمانداری و بخشداری		۱- واگذاری کارها یا پروژه‌ها به افراد بومی
		۲- جلوگیری از ایجاد مشکل اجتماعی محل اجرای پروژه
		۳- واگذاری پروژه‌ها به تعاونی فراگیر
غیردولتی (نهادهای حاکمیتی، مردمی و افراد اثرگذار)	مرتعداران شرکت تعاونی فراگیر منابع طبیعی شهرستان شهرکرد	۱- واگذاری کارها یا پروژه‌ها به افراد بومی
		۲- جلوگیری از ایجاد مشکل اجتماعی محل اجرای پروژه

بحث

مدیریت موفق منابع طبیعی نیازمند برنامه‌ریزی است که در آن نقش انسان به عنوان مهم‌ترین عامل تأثیرگذار و دیدگاه‌های ذینفعان در تصمیم‌های مدیریتی برجسته شده باشد (Kim et al., 2010, Wellens & Jegers, 2014). برای جلب مشارکت ذینفعان مرتعی در اجرای طرح‌ها و پروژه‌های مدیریت مرتع‌ها، مشارکت کمینه و بیشینه گروه‌های مختلف بهره‌بردار با توجه به گستره‌ی متفاوت توانایی، علاقه‌مندی و دامنه قدرت تأثیرگذاری آنان اهمیت اساسی دارد. در این بررسی سهم تأثیرگذاری، علاقه‌مندی و حمایت‌ها، توقع و انتظارات، تضادها، سودمندی‌ها، برنامه‌های پیشنهادی حمایتی و منابعی که ذینفعان می‌توانند در اختیار پروژه قرار دهند مبنای ترسیم ماتریس واکاوی ذینفعان و نمودار «قدرت/علاقه» و یا «اثر/اهمیت» گروه‌های ذینفع قرار گرفت. در واکاوی ذینفعان نقش و مسئولیت هریک از آنان مشخص شد. از میان اداره‌ها و سازمان‌های دولتی، فرمانداری، اداره منابع طبیعی، جهاد کشاورزی، تعاون روستایی و

گامی به سوی مدیریت پایدار بوم نظام‌های مرتعی: ۲- ارائه چارچوبی برای واکاوی ذینفعان در زمینه مدیریت مرتع

آب منطقه‌ای به عنوان دستگاه‌های اثرگذار شناسایی شدند. از آن جایی که اداره منابع طبیعی مجری و تأمین‌کننده هزینه پروژه است اصلی‌ترین بهره‌بردار محسوب می‌شود. از ذینفعان غیردولتی می‌توان به نمایندگان دامداران مرتع قلنگان اشاره کرد که در هماهنگی بین اداره منابع طبیعی و مرتعداران نقش موثری دارند.

جدول ۶ - ماتریس ذینفعان.

مقدار تأثیرگذاری بر			مقدار علاقه‌مندی و حمایت فعلی از عملیات			نام	گروه ذینفعان
زیاد	متوسط	کم	زیاد	متوسط	کم		
						دست‌اندرکار و بهره‌بردار	
	*			*		اداره منابع طبیعی و آبخیزداری	
			*	*		جهاد کشاورزی	
			*	*		تعاون روستایی	دولتی
			*	*		آب منطقه‌ای	
			*	*		فرمانداری و بخشداری	
		*		*		مرتعداران و کشاورزان منتفع اجرای پروژه	غیردولتی
		*		*		شرکت تعاونی فراگیر منابع طبیعی شهرستان شهرکرد	(نهادهای حاکمیتی، مردمی و افراد اثرگذار)
		*		*		تعدادی از مرتعداران و کشاورزان معارض	

هریک از ذینفعان به نوعی در اجرای پروژه نقشی بر عهده دارد. فرمانداری در زمینه مدیریت و هماهنگی بین اداره‌ها و نقش حمایتی در راستای جلوگیری از ایجاد تنش‌های احتمالی، جهاد کشاورزی با کمک در زمینه‌های مشارکتی و فنی، آب منطقه‌ای با ارائه کمک‌های فنی و اجرایی و شرکت تعاونی فراگیر منابع طبیعی شهرستان شهرکرد و تشکل‌های موجود نیز می‌توانند با اجرای بهتر پروژه و حفاظت‌های بعد از اجرا نقش مهمی در اجرای موفق پروژه داشته باشند. میزان قدرت و علاقه ذینفعان در اجرای پروژه‌ها متفاوت است. با شناسایی سهم تأثیرگذاری و علاقه‌مندی و حمایت از عملیات اجرایی می‌توان از کمک و حمایت ذینفعان استفاده و در صورت بروز مشکل یا مشاهده تعارض برای حل آن‌ها برنامه‌ریزی کرد. از آن جایی که اداره منابع طبیعی و آبخیزداری شهرستان شهرکرد مجری پروژه بود و عملیات در زمین‌های ملی اجرا می‌شود، تأثیرگذاری و علاقه‌مندی این اداره به اجرای پروژه زیاد است. از طرفی، تعدادی از ذینفعان مرتعی نسبت به اجرای پروژه رضایت ندارند از این رو باید نظر آنان اخذ شود تا برای اجرای پروژه متقاعد شوند.

موسوی نوکنده و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان ذینفعان و معیارهای شناسایی آنان در مدیریت منابع طبیعی در جنگل‌های استان گلستان می‌گویند سکونت، بهره‌برداری و نگرش و طرفداری افراد نسبت به حفاظت و حمایت از منابع معیارهای اصلی شناسایی ذینفعان هستند. نتیجه بررسی‌های این پژوهشگران همسو با این پژوهش بر ضرورت در نظر گرفتن ذینفعان و معیارهای مرتبط در مدیریت عرصه‌های جنگلی تأکید دارد. نظر به این که ذینفعان

فقط مردم محلی نیستند، بلکه شامل حاکمان و آژانس‌ها، سازمان‌ها، مؤسسه‌ها و تاجران نیز هستند (Conroy & Peterson, 2013)، بنابراین همه سازمان‌های رسمی، افراد، اجتماع‌ها و شبکه‌های غیررسمی نیز جزء ذینفعان به‌شمار می‌آیند. ذینفعان فقط استفاده‌کنندگان از منابع طبیعی نیستند، بلکه شامل مردم و مؤسساتی نیز هستند که به طور غیرمستقیم مؤثرند. این پژوهش نیز گستره متفاوتی از ذینفعان را در نظر می‌گیرد و بر لزوم شناسایی اثرگذاری هر یک تأکید دارد. چه بسا بدون شناسایی ذینفعان و سهم تأثیرگذاری آنان چالش‌های متعددی در مدیریت مرتع‌ها ایجاد شود. در سایر بررسی‌ها در زمینه شناسایی ذینفعان در منطقه گجین‌دشت - منطقه کلاته رودبار دامغان (قربانی و همکاران، ۱۳۹۳) و در حوضه آبخیز سرایان خراسان جنوبی (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸)، نقش قدرت‌های اجتماعی و ذینفعان کلیدی در اجرای پروژه‌ها بررسی شده است.

نتیجه جدول ماتریس واکاوی ذینفعان و نمودار قدرت/علاقه (اثر/اهمیت) آنان در اجرای پروژه مدیریت مرتع قلنگان نشان می‌دهد از میان سازمان‌ها و اداره‌های دولتی تصمیم‌گیر، اداره منابع طبیعی و فرمانداری به ترتیب قدرت اثرگذاری زیاد و متوسط و هر دو علاقه‌مندی زیادی را در اجرای این پروژه نشان دادند. با توجه به وظیفه‌ها و مأموریت‌های سازمانی این دو دستگاه، چنین نتیجه‌هایی به‌طور کامل منطقی و قابل پیش‌بینی بود. این‌که در این بخش دیگر نهادهای دولتی مانند جهاد کشاورزی و تعاونی روستایی همکاری و هم‌افزایی خود را با دیگر بخش‌ها تقویت می‌کنند نقطه قوتی است که می‌توان با اطلاع‌رسانی بیشتر و همکاری، این نقطه‌های مشترک را تقویت کرد و هدف‌های پروژه را تحقق بخشید. افزون بر این، جایگاه اداره منابع طبیعی به‌عنوان دستگاه اداری با نقش‌های تأمین‌کننده اعتبار و نیروی کار، اجرا، فرهنگ‌سازی، مدیریت و حل تعارض‌ها و حفاظت و قرق برجسته است. فرمانداری نیز با کمک به تأمین اعتبار، انسجام بین دستگاهی و تقویت حمایت‌های اجتماعی به‌عنوان بخش تأمین‌کننده و هماهنگی می‌تواند در اجرای پروژه نقش موثری داشته باشد. شرکت آب منطقه‌ای نیز با درک درست از اثربخشی اجرای پروژه در راستای تولید آب، علاقه‌مندی زیادی نسبت به اجرای پروژه نشان داده است که با توجه به مأموریت‌ها و اختیارات سازمانی در حوضه آب، قدرت و اثرگذاری به نسبت زیادی در راستای موفقیت پروژه دارد. ثمری (۱۳۸۲) و شادی طلب (۱۳۸۲) به نقش و تأثیر دولت در حفظ و بازسازی، توسعه و بهره‌برداری از منابع طبیعی تأکید دارند. (Holechek et al., 1995) نیز نقش سیاست‌های دولتی را بر وضعیت مرتع موثر دانستند. نتیجه بررسی‌های یاد شده و هم‌خوانی آن‌ها با نتیجه‌های به‌دست آمده از این پژوهش بیانگر نقش سازمان‌ها و اداره‌های دولتی در مدیریت منابع طبیعی از جمله بوم‌نظام مرتعی است.

شرکت تعاونی فراگیر منابع طبیعی شهرستان شهرکرد و سازمان‌های مردم‌نهاد نیز می‌توانند در زمینه آگاهی‌بخشی و ظرفیت‌سازی و تقویت بخش مشارکت مردمی پروژه گام بردارند. بنابراین، ضروری است به مشارکت فعال و استفاده از تأثیرگذاری دستگاه منابع طبیعی و پتانسیل نهادها و سازمان‌های مردم‌نهاد با جلب مشارکت و اطلاع‌رسانی در پروژه اهمیت داده شود. با این همه، باید حل‌وفصل دشواری‌های اجتماعی، مکان‌یابی درست برای اجرای فعالیت‌های پیش‌بینی شده در پروژه، ظرفیت‌سازی و توانمندسازی، استفاده از ظرفیت کشاورزان و مرتعداران و تأثیرگذاران منطقه و استفاده از ظرفیت شرکت تعاونی فراگیر منابع طبیعی در اجرای پروژه توجه ویژه شود. توجه به این موضوع‌ها بسیار مهم است و در تضمین موفقیت پروژه اهمیت مهم دارد. تلاش در این زمینه، همسویی و توجه ذینفعان را در راستای هدف‌های

پروژه به همراه دارد. در پژوهش‌های اخیر جلب مشارکت مردمی از مهم‌ترین کارکردهای سازمان‌های غیردولتی به رسمیت شناخته شده است (امینی، ۱۳۸۱).

بهره برداران به ویژه دامداران به‌طور عمده قدرت تأثیرگذاری متوسط و علاقه‌مندی زیادی در زمینه اجرای پروژه دارند. قدرت و نفوذ بالای این گروه از ذینفعان می‌تواند در پیشبرد پروژه نقش مهمی داشته باشد و با توجه به جایگاه آنان در نمودار «قدرت/علاقه‌مندی»، باید در راه جلب مشارکت هرچه بیشتر آنان گام برداشت. قدرت و تأثیرگذاری بهره برداران مرتعی می‌تواند در اجرای پروژه در حد زیاد باشد که به نظر می‌رسد قرارگرفتن قدرت و تأثیرگذاری آنان در حد متوسط، ناشی از انسجام‌نداشتن آنان، بی‌توجهی در به رسمیت شناسی آنان و بهره‌مند نبودن از جایگاه واقعی‌شان در مدیریت مراتع در سال‌های گذشته باشد. در نمودار قدرت، اثر متوسط و علاقه‌مندی زیاد کشاورزان نشان داده شده است. قدرت اثر کشاورزان ناشی از مالکیت‌های عرفی آنان در منطقه است که با وجود ملی شدن عرصه‌های مرتعی، برخی از ذینفعان مرتعی همچنان مالکیت‌های عرفی کشاورزان بر عرصه‌های مرتعی را به رسمیت می‌شناسند. در ارتباط با علاقه‌مندی زیاد این گروه از ذینفعان به احتمال اجرای چنین عملیاتی را برای طبیعت منطقه سودمند می‌دانند، هرچند دغدغه و ارتباط مستقیم معیشتی با این عملیات ندارند. بیشتر کشاورزان بازسازی و تقویت پوشش گیاهی مرتع‌ها را در تقویت منابع اصلی کشاورزی (آب و خاک) اثربخش می‌دانند و علاقه‌مندی زیاد خود را نسبت به این عملیات بیان داشته‌اند و از نداشتن تضاد منافع این عملیات در کشاورزی منطقه آگاهی دارند.

ضروری است به دنبال مشارکت فعال و استفاده از تأثیرگذاری ذینفعان در اجرای پروژه به رسمیت شناخته و ارزش داده شود. رویکرد مدیریت مشارکتی، تأثیرگذاری آنان را تقویت خواهد کرد. در نظرگرفتن نقش و خواسته‌های ذینفعان در این پژوهش مورد تأکید قرار گرفت. همچنان که ابراهیمی آذرخواران و همکاران (۱۳۹۳) نیز در پژوهش خود دخالت دادن ذینفعان و بهره‌برداران محلی را لازمه حکمرانی منابع آب دانستند و بر مدیریت مشارکتی منابع آب با در نظر گرفتن مجموعه ذینفعان تأثیرگذار در قالب شبکه‌های اجتماعی تأکید کردند. سعدی (۱۳۷۷) نیز بی‌توجهی و نبود حمایت کارشناسان و برنامه‌ریزان و نبود ارتباط دوسویه با مردم محلی و مرتعداران را از دلایل ناموفق بودن طرح‌های مشارکتی بیان کردند. (Baskent et al., 2008) مهم‌ترین ذینفعان اثرگذار در جنگل‌های ترکیه را جامعه‌های محلی و سمن‌ها دانستند.

گفتنی است که این پروژه ذینفعان معارض، دامدار و کشاورز را نیز دربردارد. هر دو گروه دامداران و کشاورزان می‌توانند تا حد زیادی عملیات را زیر تأثیر قرار دهند که نشان از قدرت اثرشان دارد. این گروه از دامداران و کشاورزان قدرت متوسط و علاقه‌مندی اندکی نسبت به اجرای پروژه دارند. کاهش محدوده چَرا برای این دسته از دامداران و اختلاف در باره حدود عرصه‌های مرتعی و زمین‌های مستثنیات از جمله دغدغه‌هایی است که موجب کاهش علاقه‌مندی آنان شده‌است؛ مدیریت و رفع این دغدغه‌ها می‌تواند مشوقی برای تقویت انگیزه و علاقه‌مندی آنان به اجرای پروژه باشد. در این زمینه باید به دغدغه‌های آنان نیز توجه جدی داشت و در راه جلب رضایت و همراهی آنان گام برداشت. باید در نظر داشت علاقه‌مندی اندک یا توجه به نسبت کم این گروه از دامداران نسبت به این پروژه ممکن است ناشی از نبود اطمینان از نتیجه و اثربخشی این پروژه یا تأمین‌نشدن برخی از خواسته‌های آنان باشد. توجه به خواسته‌های آنان از جمله انتخاب قرق‌بان محلی می‌تواند در جلب مشارکت آنان مؤثر واقع شود. به نظر می‌رسد این علاقه‌مندی یا توجه کم نسبت به اجرای پروژه ممکن است ناشی از تأمین‌نشدن خواسته‌های آنان و آگاهی ندادن باشد. باید دامداران

با آگاهی بخشی اطمینان حاصل کنند که اجرای چنین پروژه‌ای در درازمدت می‌تواند افزون بر حفظ و بازسازی پوشش گیاهی، نیاز دام‌های آنان را تأمین کند. در این میان، کشاورزان با زمینه علاقه‌مندی زیاد و اثرگذاری کم نیز وجود دارند که از ذینفعان بی‌طرف هستند؛ کشاورزان از اثربخشی بازسازی و تقویت پوشش گیاهی مرتع‌ها بر کشاورزی‌شان آگاهی دارند، اما نقش و قدرت چندانی در ایجاد و مدیریت تعارض‌های مرتبط با پروژه ندارند. نتیجه این پژوهش با یافته‌های کاظمی (۱۳۷۸) هم‌خوانی دارد که جلب مشارکت مردمی، جذب سرمایه‌های کوچک و نظارت و ارزیابی پروژه‌ها را با اهمیت‌تر می‌دانند. در این باره باید پذیرفت که برای اجرای موفقیت‌آمیز پروژه و تأمین خواسته و رفع دغدغه‌های کلیه ذینفعان و دست‌اندرکاران ضروری است به علاقه، جلب مشارکت کمینه، رفع تضادها و به کمینه رساندن تضاد منافع ذینفعان و دست‌اندرکاران با پروژه و در نهایت اخذ دیدگاه‌های آنان توجه جدی داشت. نتیجه این پژوهش بر نقش متفاوت ذینفعان و دست‌اندرکاران در مدیریت مرتع اشاره دارد، در این باره، (Luyet et al., 2012) تضاد و ائتلاف بین ذینفعان و هدف‌های پروژه‌ها را از معیارهای شناسایی ذینفعان می‌دانند. افزون بر این، قاسمی و کرمی دهکردی (۱۳۹۶) در واکاوی شبکه تضاد ذینفعان در حفاظت و بهره‌برداری از منابع طبیعی در منطقه‌های آبخیز دوراهان و چشمه‌علی، به این نتیجه رسیدند که هریک از کنشگران بیرونی با اجتماع‌های درونی روستا منافع مختلفی دارد که این منافع تضاد (تضاد منافع) آن‌ها را تشدید کرده است. از مهمترین پیامدهای تضاد بین کنشگران می‌توان به تضعیف معیشت خانوارهای روستایی، مهاجرت خانوارها از روستا و کاهش سرمایه اجتماعی اشاره کرد. با وجود پیامدهای منفی، تضاد در برخی موارد نتایج مثبت کوتاه مدت بر جای گذاشته و موجب بهبود پوشش گیاهی در قسمت‌هایی از منطقه شده است.

نتیجه‌گیری

با توجه به نتیجه‌ها و بحث‌های ارائه شده، ذینفعان در موفقیت و شکست پروژه‌های مدیریت مرتع نقش مهم دارند. حضور و مشارکت ذینفعان یکی از موضوع‌های مهم و اساسی در برنامه‌ریزی مدیریت عرصه‌های منابع طبیعی است که لازمه آن شناسایی درست آنان خواهد بود. با شناسایی ذینفعان تأثیرگذار می‌توان در زمینه مدیریت صحیح مراتع برنامه‌ریزی اصولی کرد. ذینفعان دیدگاه‌ها و انتظاراتی ویژه خود را دارند. افزون بر این، شناسایی ذینفعان معیارهای مختلفی دارد. به‌طور کلی، باید ذینفعان و دست‌اندرکاران موافق و مخالف شناسایی و به منظور همراه‌سازی و متقاعد کردن آنان گام‌های لازم را برداشت.

نتیجه‌های به‌دست آمده از این پژوهش با ارائه چارچوبی جدید نشان داد طیفی از گروه‌های ذینفع از بهره‌برداران مرتعی تا دست‌اندرکاران مرتبط با سازمان‌ها، اداره‌ها، نهادهای دولتی و حاکمیتی در مدیریت مرتع‌ها نقش دارند. این که مدیریت مرتع تنها مرتبط با یک نهاد است یا یک نهاد می‌تواند کلیه بُعدهای موثر در مدیریت مرتع‌ها را هدایت کند اشتباه است. این شیوه نگرش نه تنها در مدیریت مرتع، بلکه در سایر منطقه‌های منابع طبیعی و دیگر بخش‌ها ممکن است وجود داشته باشد. برای مدیریت جامع، یکپارچه، هماهنگ به ویژه در مدیریت مرتع‌ها به رسمیت شناختن افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، اداره‌ها، نهادهای دولتی و حاکمیتی باید مورد توجه قرار گیرد. گستره‌ای از ذینفعان با نمودار قدرت/علاقه‌مندی و یا اثر/اهمیت وجود دارد که با توجه به این بُعدهای ماتریس ذینفعان قابل ترسیم است. در این پژوهش، ضمن ارائه چارچوبی جدید مبتنی بر مطالعه موردی و جزء‌های مرتبط، ماتریس

ذینفعان ترسیم شد و به دنبال آن واکاوی ذینفعان انجام شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد کلیه ذینفعان پروژه‌های مختلف باید مورد توجه قرارگیرند و به هریک به اقتضای قدرت و سهم تاثیرگذاری مسئولیت سپرده شود. بنابراین، هیچ یک از افراد و گروه‌ها، سازمان‌ها، اداره‌ها و نهادها را نمی‌توان حذف کرد، بلکه می‌توان از توانایی‌های آن‌ها برای مدیریت و موفقیت پروژه‌ها بهره‌برداری کرد.

این پژوهش پیشنهاد می‌کند ذینفعان در زمینه سیستم‌های تصمیم‌گیری و واکاوی شبکه‌های اجتماعی بررسی شود. همچنین با توجه به اهمیت کارکرد، کالا و خدمات بوم‌نظام، واکاوی ذینفعان در این زمینه مشخص شود. در پژوهش‌های آینده، همگرایی و واگرایی دیدگاه‌های گروه‌های مختلف بهره‌بردار در زمینه‌های مختلف بررسی شود. با توجه به اهمیت مشارکت مردمی و در نظر گرفتن کلیه ذینفعان مدلی ارائه شود که افزون بر بهره‌برداران، دیگر جنبه‌های مؤثر از جمله واکاوی وضع موجود منابع طبیعی به‌ویژه مرتع و روند تخریب یا اصلاح و بهبود مرتع‌ها، واکاوی معیشت مرتعداران و جایگاه رویکرد تسهیل‌گری در زمینه حل و فصل اختلاف‌ها و تعارض‌های ذینفعان نیز مورد توجه قرارگیرد.

منابع

- امینی، فرهاد. (۱۳۷۸). بررسی نقش سازمان‌های غیردولتی در جلب مشارکت مردم به منظور حفظ محیط‌زیست. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران.
- انصاری، ناصر؛ سیداخلاقی شال، سید جعفر؛ قاسمی، محمد حسن. (۱۳۸۷). عوامل اجتماعی-اقتصادی مؤثر در تخریب منابع طبیعی کشور و سهم آن‌ها در تخریب. تحقیقات مرتع و بیابان ایران، ۱۵ (۴)، ۵۰۸-۵۲۴.
- ابراهیمی آذرخواران، فریبا؛ قربانی، مهدی؛ سلاجقه، علی؛ محسنی ساروی، محسن. (۱۳۹۳). تحلیل شبکه اجتماعی ذینفعان محلی در برنامه عمل مدیریت مشارکتی منابع آب (مطالعه موردی: رودخانه جاجرود در حوزه آبخیز لتیان- روستای دربندسر). مجله علوم و مهندسی آبخیزداری ایران، ۸ (۲۵)، ۴۷-۵۶.
- ثمری، داوود. (۱۳۸۲). مهندسی ترویج جنگلداری اجتماعی جنگل‌های زاگرس. رساله دکتری ترویج و آموزش کشاورزی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات. تهران.
- رشتیان، آناهیتا؛ کریمیان، علی اکبر. (۱۳۸۹). ارزیابی و مقایسه دیدگاه کارشناسان و بهره‌برداران نسبت به اجرای سیستم‌های چرای در طرح‌های مرتعداری استان سمنان. مجله علمی پژوهشی مرتع، ۱۵ (۱)، ۱۰۹-۱۱۷.
- سعدی، حشمت‌الله. (۱۳۷۷). رسالت ترویج در انتقال تکنولوژی مناسب به بهره‌برداران. نخستین همایش ترویج منابع طبیعی و امور دام و آبزیان. معاونت ترویج و مشارکت مردمی وزارت جهاد سازندگی.
- شادی طلب، ژاله. (۱۳۸۲). مشارکت اجتماعی زنان. پژوهش‌های زنان، ۱ (۷)، ۱۴۱-۱۷۶.
- قاسمی، مهدی؛ کرمی دهکردی، اسماعیل. (۱۳۹۶). تحلیل شبکه تضاد ذینفعان در حفاظت و بهره‌برداری از منابع طبیعی (مطالعه موردی: حوضه‌های آبخیز دوراهان و چشمه‌علی). نشریه علمی تحقیقات مرتع و بیابان ایران، ۲۴ (۱)، ۳۹-۵۶.

- قربانی، مهدی؛ سلیمی کوچی، جمیله؛ ابراهیمی، پیام؛ راسخی، ساره. (۱۳۹۸). کاربرد تحلیل شبکه در شناخت کنشگران کلیدی شبکه ذینفعان محلی در راستای استقرار مدیریت مشارکتی منابع طبیعی (منطقه مورد مطالعه: حوزه آبخیز سرایان، استان خراسان جنوبی). *مرتع و آبخیزداری*، ۷۲ (۱)، ۲۱۳-۲۲۶.
- کاظمی، مصطفی. (۱۳۷۸). شناخت سازمان‌های غیردولتی: طراحی مدل مفهومی مدیریت کارآمد منابع با مشارکت سازمان‌های غیردولتی. *مجموعه مقالات همایش نظام اداری و توسعه. تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور. مرکز آموزش مدیریت دولتی*. ۱-۳۳.
- موسوی نوکنده، سید مرتضی؛ معیری، محمد هادی؛ سلمان ماهینی، عبدالرسول. (۱۳۹۳). ذینفعان و معیارهای شناسایی آنان در مدیریت منابع طبیعی (مطالعه موردی: جنگل‌های استان گلستان). *پژوهش‌های علوم و فناوری چوب و جنگل*، ۱ (۴)، ۲۳-۴۰.
- Baskent, E. Z., Şağdan B., & Salih, T. (2008). Developing and implementing participatory and ecosystem based multiple use forest management planning approach (ETCAP): Yalnızçam case study. *Forest Ecology and Management* 256(4), 798-807.
- Brugha, R., & Zsuzsa V. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health Policy and Planning* 15(3), 239-246.
- Conroy, M. J., & Peterson, J. T. (2013). *Decision making in natural resource management: a structured, adaptive approach*. John Wiley & Sons.
- Derak, M., Jordi, C., & Lahcen, T. (2017). Integration of stakeholder choices and multi-criteria analysis to support land use planning in semiarid areas. *Land Use Policy*, 64, 414-428.
- Holechek, J., Rex, L., Pipe Carlton, D., & Herble, H. (1995). *Range management principles and practices*. Prentice Hall. Inc. Upper Saddle River. New Jersey, 525 p.
- Keskitalo, E., & Carina H. (2004). A framework for multi-level stakeholder studies in response to global change. *Local Environment*, 9(5), 425-435.
- Khedrigharibvand, H., Azadi, H., Teklemariam, D., Ebrahimi, A., E., Omidzadeh Ardali, Van Acker, V., Van Eetvelde, V., De Maeyer, P., & Witlox, F. (2019). Sustainable rangeland management in southwest Iran: Understanding changes in experts' attitudes toward livelihood alternatives. *Rangeland Ecology & Management*, 72(3), 433-445.
- Kim, S. E., & Jung W. L. (2010). Impact of competing accountability requirements on perceived work performance. *The American Review of Public Administration*, 40(1), 100-118.
- Lienert, J., Schnetzer, F., & Ingold, K. (2013). Stakeholder analysis combined with social network analysis provides fine-grained insights into water infrastructure planning processes. *Journal of Environmental Management*, 125, 134-148.
- Luyet, V., Schlaepfer, R., Parlange, M. B., & Buttler, A. (2012). A framework to implement stakeholder participation in environmental projects. *Journal of Environmental Management*, 111, 213-219.
- Raum, S. (2018). A framework for integrating systematic stakeholder analysis in ecosystem services research: Stakeholder mapping for forest ecosystem services in the UK. *Ecosystem Services*, 29, 170-184.
- Redpath, S. M., Arroyo, B. E., Leckie, F. M., Bacon, P., Bayfield, N., Gutierrez, R. J., & Thirgood, S. J. (2004). Using decision modeling with stakeholders to reduce human-wildlife conflict: a raptor-grouse case study. *Conservation biology*, 18(2), 350-359.
- Reed, M. S., Stringer, L. C., Dougill, A. J., Perkins, J. S., Atlhopheng, J. R., Mulale, K., & Favretto, N. (2015). Reorienting land degradation towards sustainable land management: Linking sustainable livelihoods with ecosystem services in rangeland systems. *Journal of Environmental Management*, 151, 472-485.
- Rist, L., Shackleton, C., Gadamus, L., Stuart Chapin, F., Made Gowda, C., Siddappa, S., Kannan, R., & Uma Shaanker, R. (2016). Ecological knowledge among communities, managers and scientists:

bridging divergent perspectives to improve forest management outcomes. *Environmental Management*, 57, 798-813.

Wellens, L., & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32.(2), 223-243.

A Step Towards Sustainable Rangeland Management: 2 -Development of a Framework for Stakeholder Analysis in the Context of Rangeland Management

Khakpour, H., Ebrahimi, A., Khedricharibvand, H.¹ and Zafarian, I.²

Sustainable rangeland management (SRM) depends on paying attention to all effective components and recognizing all stakeholders. Although, government support and the interest and initiative of rangeland users and ultimately the attention of other stakeholders in related areas can ensure the success of rangeland management, the efforts of opponents and serious protests can result in failure of rangeland management. Indeed, the success of rangeland management requires the integration of actions with the acceptance, involvement and active participation of all stakeholders. This study was carried out in a descriptive-analytical way using library data and document review, observations, field interviews and completing a questionnaire in order to provide a framework for stakeholder analysis in Ghalangan rangeland of Shahrekord of Chaharmahal and Bakhtiari province. In order to achieve the goal, first the stakeholders were identified and separated. Then, the role and responsibility of each group of stakeholders was determined and defined. After that, the matrix and diagram of the beneficiaries were drawn. Finally, existing interactions and conflicts and solutions were extracted from field studies and the views of all stakeholders were considered. The findings showed that stakeholder analysis and its matrix mapping correctly identify the position of different stakeholders and is effective in resolving disputes, reducing conflicts and ultimately achieve an integrated rangeland management. This study suggests acknowledging the importance of public participation and attention to all stakeholders to provide a model and analytical framework that include other effective elements in addition to stakeholders.

Key words: Decision making, Ghalangan rangeland, Shahrekord, Stakeholder analysis, Stakeholder matrix.

1. Corresponding author, Email: khedrig@gmail.com

2. Graduated M.Sc. Student, Associate Professor, Assistant Professor and Graduated M.Sc. Student, of Shahrekord University, respectively.