



"مقاله پژوهشی"

چارچوب مشارکت کنشگران در فرآیند تصمیم‌سازی مدیریت آب
(مطالعه موردی: حوزه آبریز کشف رود)

محمد سالاریان^۱، کامران داوری^۲، امین علیزاده^۳، محمد لگزیان^۴ و محمد فاضلی^۵

۱- دانشجوی دکتری، گروه علوم و مهندسی آب، دانشگاه فردوسی مشهد
۲- استاد، گروه علوم و مهندسی آب، دانشگاه فردوسی مشهد، (نویسنده مسؤل: k.davary@um.ac.ir)
۳- استاد، گروه علوم و مهندسی آب، دانشگاه فردوسی مشهد
۴- استاد، گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد
۵- استادیار، گروه ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه شهید بهشتی تهران
تاریخ دریافت: ۹۸/۱/۳۱ تاریخ پذیرش: ۹۸/۴/۱
صفحه: ۷۶ تا ۹۵

چکیده

سیستم‌های پیچیده اجتماعی- بومی مانند آنچه در مدیریت آب یک حوزه آبریز اتفاق می‌افتد، معمولاً پویا، چندهدفه یا چندبعدی بوده و نیازمند مشارکت جدی کنشگران متعدد است و تصمیم‌گیری در چنین سیستم‌هایی همواره با مشکلاتی جدی روبه‌رو است. حوزه آبریز کشف‌رود در استان خراسان رضوی به دلیل رشد شدید جمعیت، توسعه اقتصادی بالا، کمیابی آب و تخصیص غیر یکپارچه منابع آب دارای بحرانی‌ترین آبخوان‌های کشور است. در این راستا بهترین راه مدیریت آب، ایجاد تعامل سازنده میان کنشگران درگیر در این حوزه است. بدین منظور پژوهش حاضر با رویکردی مشارکتی به ارائه چارچوبی جهت شناسایی، تحلیل و مشارکت کنشگران کلیدی در فرآیند تصمیم‌سازی این حوزه آبریز پرداخته است. این چارچوب مشارکتی دارای دو بخش است. بخش اول تحلیل و پیمایش بیش از ۶۰ کنشگر به کمک روش گلوله برفی و ماتریس قدرت-علاقه و بخش دوم مشارکت و درگیر نمودن کنشگران کلیدی با استفاده از مدل‌های دایره تاثیر (CI) و IAP2 انجام شد. نتایج این پژوهش منجر به تدوین یک چشم‌انداز مشترک در افق ۱۴۲۰ شده است که در آن حوزه آبریز کشف رود دارای تعادل پایا در منابع و مصارف آب خواهد بود. ذیل این چشم‌انداز، ۱۹ راهبرد، ۶۳ سیاست کلان و ۲۳۲ سیاست خرد (اجرایی) تدوین یافته است که ۴۱ درصد از این سیاست‌ها ماهیت اجتماعی داشته‌اند. ارزیابی پرسشنامه‌ای، اجرایی و موثر بودن سیاست‌ها نشان داده است که اکثریت کنشگران کلیدی این حوزه با اجماع بالا بر اجرایی شدن و اثرگذاری آن سیاست‌ها در جهت دستیابی به چشم‌انداز مشترک اجماع داشته‌اند. با توجه به نتایج این پژوهش، چارچوب منسجم ارائه شده می‌تواند به عنوان مبنایی برای شناسایی، اولویت‌بندی، تحلیل و مشارکت کنشگران در جهت افزایش سطح مشارکت ایشان در فرآیند تصمیم‌سازی مدیریت آب حوزه‌های آبریز کشور ارائه شود.

واژه‌های کلیدی: تصمیم‌سازی، کشف رود، کنشگران، مشارکت، IAP2

مقدمه

(۳۲). بختیاری و ناهید، مشارکت را وسیله‌ای می‌دانند تا مردم به کمک آن و بدون اتکای جدی بر نهادهای رسمی بتوانند بر مشکلات خود فائق آیند، یعنی خوداتکا شوند و نیازهای خود را رفع کنند (۵). نظر بر اهمیت مقوله مشارکت، در مطالعاتی که تصمیمات در فرآیند مشارکتی اخذ شده است، حاوی نقاط مثبت و منفی بوده است. جدول ۱ معایب و مزایای مشارکت در مطالعات پیشین را نشان می‌دهد.

تعاریف مختلفی از فرآیند مشارکت وجود دارد، چرا که مشارکت در زمینه‌های مختلفی استفاده می‌شود و به شیوه‌های مختلف درک می‌گردد. در متون مختلف برای مشارکت واژگان دیگری همچون خودیاری، همساری، دگریاری و یاریگری استفاده شده است. با این حال مشارکت از دیدگاه بانک جهانی این چنین تعریف می‌شود «روندی که از طریق آن افراد پیش از طرح‌ریزی توسعه در آن نفوذ و تصمیم‌گیری می‌کنند و منابعی را که آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند به اشتراک می‌گذارند»

جدول ۱- برخی مزایا و معایب مشارکت (۸، ۴۸)

Table 1. Some benefits and disadvantages of collaboration (8, 48)

معایب مشارکت	مزایای مشارکت
هزینه‌های فرآیند	اعتماد بیشتر به نتایج تصمیم‌گیری‌های تیمی
زمان بر بودن فرآیند	بهبود طرح‌ریزی‌ها با توجه به دانش بومی
خطر بالقوه سرخوردگی کنشگران	فهم بهتر مسائل و نیازهای کنشگران
آشکارسازی مشکلات و درگیری‌های پنهان	تضمین پیاده‌سازی طرح‌ها و برنامه‌ها به علت مشارکت کنشگران
	پذیرش تصمیمات توسط عموم کنشگران
	فراهم آوردن شرایط یادگیری جمعی و رشد درک کنشگران

سیستم‌های مدیریت آب معمولاً پویا، چندهدفه یا چندبعدی بوده و نیازمند مشارکت جدی کنشگران متعدد است؛ از این رو تصمیم‌گیری برای چنین سیستم‌هایی همواره با مشکلات جدی روبه‌رو بوده است (۲). در راستای این پیچیدگی بهترین راه مدیریت، ایجاد تعامل سازنده میان مدیران (مسوولین) و آب‌بران (بهره‌مندان یا ذی‌نفعان) خواهد بود. افزایش تعاملات میان ایشان منجر به پیاده‌سازی هرچه بهتر برنامه‌های مدیریت آب خواهد شد؛ زیرا در درجه اول درگیر نمودن کنشگران متعدد در تصمیم‌سازی‌ها جهت پیاده‌سازی موفق برنامه‌ها ضروری است. فعالیت‌ها و تصمیمات این افراد به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر روی مصرف منابع تأثیرگذار خواهد بود (۱۹). در درجه دوم مدیران با تفکرات و تئوری‌های فردی، سازمانی و تیمی که دارند روی فعالیت سایر کنشگران تأثیرگذار هستند. وقتی اشخاص یا تیمی برای رسیدن به منافع خود تصمیمات کوتاه‌مدتی را اتخاذ می‌نمایند، این مسئله در بلندمدت ممکن است به اضمحلال منابع طبیعی منجر شود (۱۸). بیان شفاف و فرضیات اساسی که تصمیم‌گیران در روش‌های تصمیم‌سازی خود به کار می‌برند، به تصمیم‌گیران این فرصت را می‌دهد که اثرات بعدی تصمیم‌گیری‌های خود را درک نمایند و همچنین از عقاید سایر افراد نسبت به تصمیمات خودآگاه شوند (۴۴). در درجه سوم به‌صورت گسترده مشخص شده است که تعاملات و توافق بر روی کوچک‌ترین مسائل، سازنده خواهد بود. برای این امر مدل‌سازی و ابزار تصمیم‌سازی می‌تواند نقش مهمی در برقراری ارتباط بین کنشگران و آگاهی ایشان نسبت به تصمیم‌گیری‌ها داشته باشد. هرچند گاهی این‌گونه مدل‌ها به‌واسطه محدودیت‌هایی که در مدل نمودن سیستم‌های پیچیده دارند مورد نقد قرار می‌گیرند (۱۶). نتایج این‌گونه مدل‌سازی‌ها برای افزایش درک غیر کارشناسان نیز مفید خواهد بود. به‌عنوان مثال استیو، از مدل‌های پویا برای افزایش آگاهی کنشگران آب نسبت به تصمیمات در جهت مدیریت تقاضا در ایالت نوادا استفاده نمود (۵۵). اگر کنشگران به درستی شناسایی و تحلیل نشده باشند و ارتباط بین مدل و فعالیت‌های روزمره خود را درک نکنند، نسبت به تصمیمات مدیریتی نیز کمتر اعتماد خواهند نمود (۳۴). نظر به اهمیت شناسایی و تجزیه و تحلیل کنشگران و مشارکت ایشان در تصمیمات مشارکتی حوزه آب، طی دهه گذشته توجه جدی به مطالعه در این زمینه شده است (۵۱). السا و همکاران با در نظر گرفتن الگوی مشارکتی برای جلوگیری از منفی شدن بیلان آب زیرزمینی در استرالیا اقدام به شناخت تعارضات میان کنشگران منطقه و تحلیل نقشه شناختی ایشان نموده است (۱۸). هرمان و تیسن در پژوهش خود چارچوبی جهت شناسایی کنشگران برای مشارکت بخش عمومی در مدیریت آب ارائه نمودند (۲۵). همچنین هرمان و همکاران از طرحی شبیه به نقشه راه، جهت مشارکت کنشگران در طرح‌ریزی و پایش برنامه‌های بلندمدت در منطقه مورد مطالعه خود استفاده نمودند (۲۷). یان، از تحلیل کنشگران کلیدی و مؤثر با تجزیه و تحلیل روابط ایشان جهت استخراج نگرش ایشان نسبت به طرح‌های مدیریت آب استفاده

نموده است (۶۰). با توجه به مشکلات مدیریتی و وضعیت وخیم منابع آب در ایران نیز مطالعاتی با رویکرد مشارکتی از دهه گذشته آغاز شده است. ناظمی و همکاران، با هدف قرار دادن ضرورت مشارکت دولتی-مردمی در مدیریت آب کشاورزی به بررسی ابعاد مختلف آن از قبیل نیازهای کشاورزان، مدیریت آبیاری توسط بهره‌برداران، ابزار قانونی مدیریت و سازماندهی کشاورزان پرداختند (۴۱). غنیان و همکاران در مطالعه‌ای با هدف بررسی دیدگاه آب‌بران نسبت به مدیریت مشارکتی منابع آب کشاورزی و مولفه‌های مؤثر بر آن، به این نتیجه رسیدند که از دیدگاه آب‌بران، مشارکت آنان در ارزشیابی، بررسی و انجام مطالعات اجتماعی برای محیط پیرامون، و وضوح شرح وظایف آنان مهمترین اولویت را در برنامه مدیریت آبیاری دارد (۲۱). ابراهیمی آذرخواران و همکاران در پژوهشی بر رودخانه جاجرود ابتدا کنشگران را به روش پیمایشی شناسایی و سپس از طریق پرسشنامه، ماتریس اعتماد-مشارکت را تولید و در نهایت موفقیت هندسی هر کنشگر در شبکه را مشخص نمودند. یافته‌های این مطالعه در شناسایی کنشگران کلیدی در برنامه عمل مدیریت مشارکتی مؤثر بوده است (۱۷). حاتمی یزد و همکاران، در مطالعه‌ای ابتدا کنشگران کلیدی دشت مشهد را شناسایی کرده و سپس از طریق جلسات طوفان فکر، مدل مفهومی مدیریت آب دشت مشهد را استخراج نموده و نقاط تعارض در روابط میان کنشگران شناسایی گردیده است (۲۴). عبدالله زاده و همکاران در مطالعه‌ای به تأثیر الگوی مدیریت مشارکتی در بهره‌برداری بهینه آب در شهرستان آق‌قلا پرداختند که نتایج این مطالعه نشان داده است که بیش‌ترین تأثیر بر متغیر وابسته نهایی مدیریت بهینه آب مربوط به متغیر مستقل آگاهی از وضعیت موجود سامانه آبیاری است و مدیریت مشارکتی را ابزاری جهت دستیابی به مدیریت مطلوب آب ارائه نمودند (۱). حوزه آبریز کشف رود در استان خراسان رضوی به دلیل رشد شدید جمعیت، توسعه اقتصادی بالا، کمیابی آب و تخصیص غیر یکپارچه منابع آب دارای بحرانی‌ترین آبخوان‌های کشور است. در این راستا بهترین راه مدیریت این حوزه، ایجاد تعامل سازنده میان کنشگران این حوزه آبریز خواهد بود. هدف از انجام پژوهش حاضر ارائه یک چارچوب منسجم بر اساس تجارب موفق داخلی و خارجی جهت شناسایی، تحلیل و مشارکت تمامی کنشگران درگیر در حوزه آبریز کشف رود در فرآیند تصمیم‌سازی مدیریت آب این حوزه است. در این چارچوب به سؤالات مهمی چون «کنشگران کلیدی حوزه آبریز کشف رود چه کسانی هستند و چگونه تعیین می‌شوند؟»، «مشارکت چگونه آغاز و ارتقاء می‌یابد؟» و «راهبردها و سیاست‌ها با رویکرد مشارکتی چگونه تدوین و ارزیابی می‌شوند؟» پاسخ داده شده است.

مواد و روش‌ها

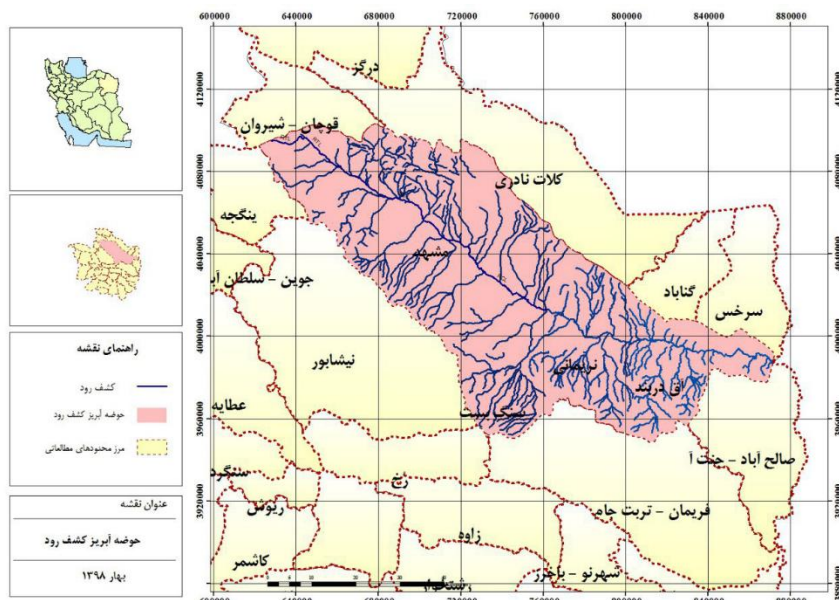
پژوهش حاضر به روش مشارکتی و بصورت موردی در حوزه آبریز کشف رود انجام شده است. در پژوهش حاضر تمامی کنشگران درگیر در حوزه با استفاده از مدل‌های مرتبط شناسایی

حال حاضر یکی از قطب‌های اصلی تولیدات صنعتی در ایران به شمار می‌آیند و کارخانه‌هایی نظیر چرم مشهد، صنایع غذایی مختلف در اطراف این شهر قرار دارند. همچنین در سال‌های اخیر سرمایه‌گذاری در بخش پروژه‌های کلان اداری تجاری رونق یافته است. دشت مشهد به‌عنوان مهم‌ترین دشت حوزه آبریز کشف‌رود تحت شرایط رشد شدید جمعیت و توسعه اقتصادی بالایی قرار دارد، به‌طوری‌که این دشت از سال ۱۳۴۷ به دلیل افت سطح آب زیرزمینی ممنوعه اعلام شده است. با این حال افت آبخوان و فرونشست دشت مشهد همچنان ادامه دارد ازین رو در حال حاضر، آبخوان دشت مشهد، یکی از بحرانی‌ترین آبخوان‌های کشور به حساب می‌آید (شکل ۲ و ۳). در مجموع، توسعه نا پایا و تخصیص غیر یکپارچه منابع آب، وضعیت کمیابی آب و متعاقباً تنزل کیفیت منابع آب، روند جاری توسعه (شهری، صنعتی، کشاورزی) را در حوزه آبریز کشف‌رود در معرض خطر قرار داده است. راه‌حل عبور از این وضعیت، همانا ایجاد مدیریت مشارکتی آب در تمامی حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و محیط زیستی باهدف دستیابی به پایایی است؛ که خود درگرو اصلاح ساختار مدیریت آب حوزه آبریز کشف‌رود می‌باشد.

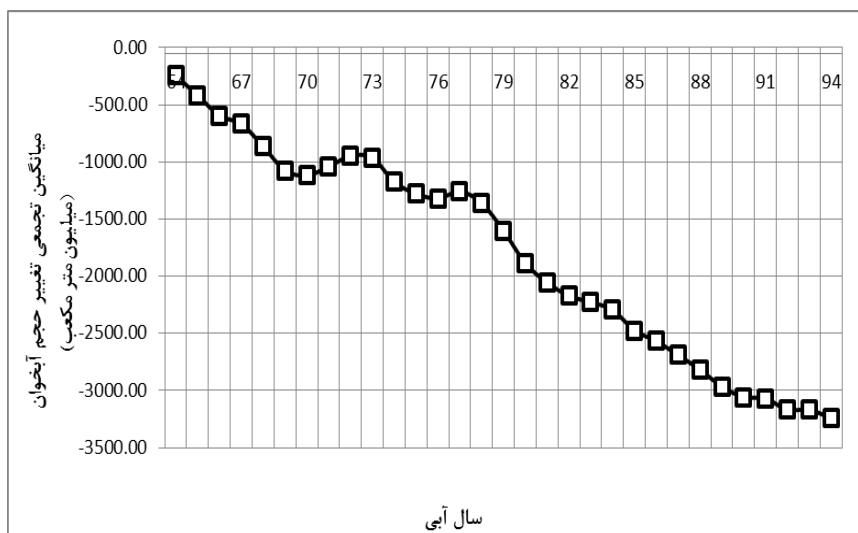
شده و داده‌های لازم جهت تحلیل بر اساس تکمیل پرسشنامه جمع‌آوری شده است.

منطقه مورد بررسی

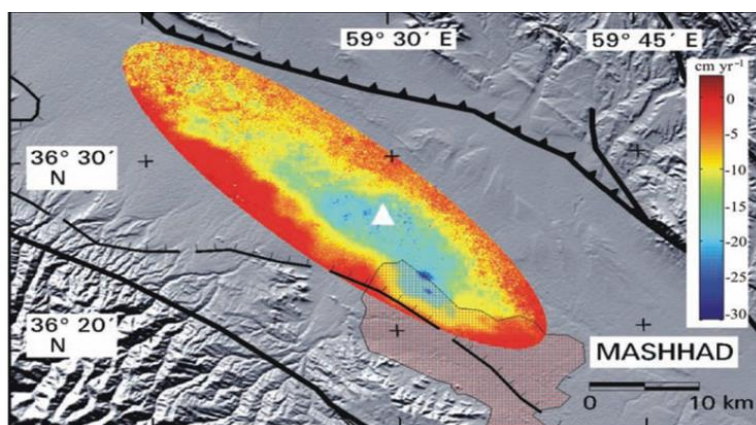
حوزه آبریز کشف‌رود در حدفاصل ارتفاعات بینالود در جنوب غرب و ارتفاعات کپه داغ در شرق و شمال شرق، در استان خراسان رضوی قرار دارد. رودخانه کشف‌رود به‌عنوان زهکش اصلی این حوزه از شمال غرب به جنوب شرق کشیده شده است (شکل ۱). این رودخانه در گذشته تا قبل از حفر چاه‌های عمیق، دارای آب زیادی بوده است. ولی در حال حاضر به علت پایین افتادن سطح آب زیرزمینی و در نتیجه قطع شدن زهکش‌ها تنها در مواقع سیلابی شدید، مقداری آب از سرشاخه‌ها وارد آن می‌شود ولی در بقیه مواقع خشک بوده است (۲۲). نکته قابل توجه در حوزه آبریز کشف‌رود، قرارگیری کلان شهر مشهد در این حوزه است. براساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵ این شهر با بیش از سه میلیون نفر جمعیت، دومین شهر پرجمعیت ایران پس از تهران بوده است. این شهر سالانه پذیرای بیش از ۲۷ میلیون زائر از داخل و ۲ میلیون زائر از خارج کشور است. مشهد و شهرهای اطراف آن در



شکل ۱- موقعیت حوزه آبریز کشف‌رود و محدوده‌های مطالعاتی
Figure 1. The location of Kashafrud basin and study area



شکل ۲- تغییرات تجمعی حجم آبخیز دشت مشهد در بازه سال‌های ۱۳۶۴-۱۳۹۵
Figure 2. Cumulative changes in the size of Mashhad aquifer between 1964-1995

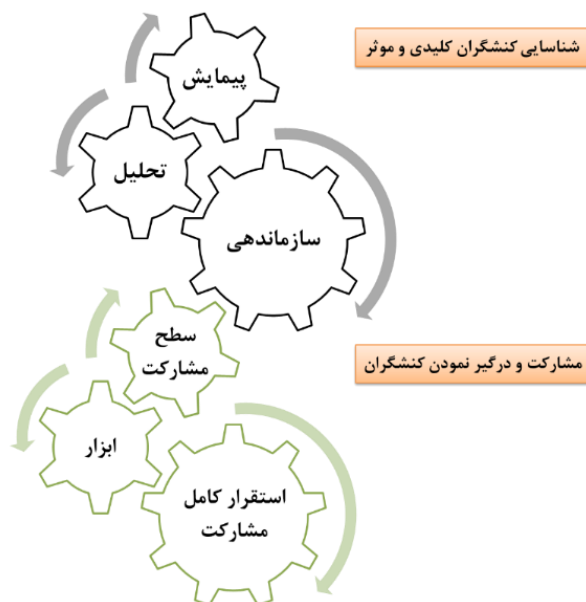


شکل ۳- فرونشست زمین در دشت مشهد (غرب چناران)
Figure 3. Land subsidence in the Mashhad (West Chenaran)

گزینش راهبردها و تصمیمات کمک شایان توجهی خواهد نمود. این چارچوب به دو بخش تفکیک شده است. بخش اول شناسایی کنشگران کلیدی و بخش دوم مشارکت و درگیر نمودن کنشگران در فرایند تصمیم سازی و تدوین راهبردها و سیاست‌ها است.

مواد و روش‌ها

گام‌های اصلی چارچوب مشارکت کنشگران در پژوهش حاضر در شکل ۴ نشان داده شده است. ابزارها و روش‌های ارائه شده در این چارچوب برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به کنشگران در فرایند ارزیابی و



شکل ۴- گام‌های اصلی چارچوب مشارکت کنشگران
Figure 4- Key steps for actors collaboration

شناسایی کنشگران کلیدی پیمایش

کنشگران (بهره‌مندان / ذینفعان، مسئولین، علاقمندان) کسانی هستند که در مقام برنامه‌ریزی و مدیریت آب (برای زمان حال و آینده) بازیگرند و نقش‌آفرینی می‌کنند. در یک

تقسیم‌بندی کلی مجموعه کنشگران در حوزه آبریز کشف رود را می‌توان به صورت جدول ۲ دسته‌بندی نمود. هر کدام از کنشگران وابسته به یکی از گروه‌های دولتی، خصوصی، و جامعه مدنی هستند.

جدول ۲- بخش‌های محتمل جهت شناسایی کنشگران حوزه آبریز کشف رود

Table 2. Possible sections for discovering basin actors

بخش دولتی	بخش خصوصی	جامعه مدنی
<ul style="list-style-type: none"> سازمان‌ها (آب، بهداشت، محیط‌زیست، کشاورزی، شهرداری و غیره) مجلس قوه مجریه و قوه مقننه شوراها احزاب سیاسی 	<ul style="list-style-type: none"> خدمات شهری شرکت‌های خصوصی شرکت‌های تجاری (حفارها، مکانیک‌های پمپ) مؤسسات مالی 	<ul style="list-style-type: none"> آب‌بران سازمان‌های مردم‌نهاد رسانه‌ها مؤسسات تحقیقاتی دانشگاه سازمان‌های غیردولتی قدرت‌های محلی

جهت شناسایی کنشگران (مؤثر و کلیدی)، فن‌های مختلف پرسشگری مبتنی بر پیمایش اجتماعی وجود دارد. انتخاب افراد مورد رجوع در پیمایش، خود می‌تواند به روش‌های مختلفی صورت پذیرد. در این بین روش گلوله برفی^۱ که در آن افراد مورد رجوع در پیمایش به تدریج با معرفی افراد قبلی مشخص می‌گردند مرسوم‌تر بوده و در پژوهش حاضر استفاده شده است. در روش گلوله برفی تعداد اعضای نمونه، به تدریج مانند یک گلوله برفی بزرگ و بزرگ‌تر می‌شود. این روش که گاهی به آن روش شبکه‌ای یا زنجیره‌ای نیز گفته می‌شود، روش مناسب، کارآمد و ارزانی برای دستیابی به کنشگران است. در این روش، محقق از اولین نمونه‌ها که اغلب به روش ساده انتخاب شده‌اند، می‌خواهد

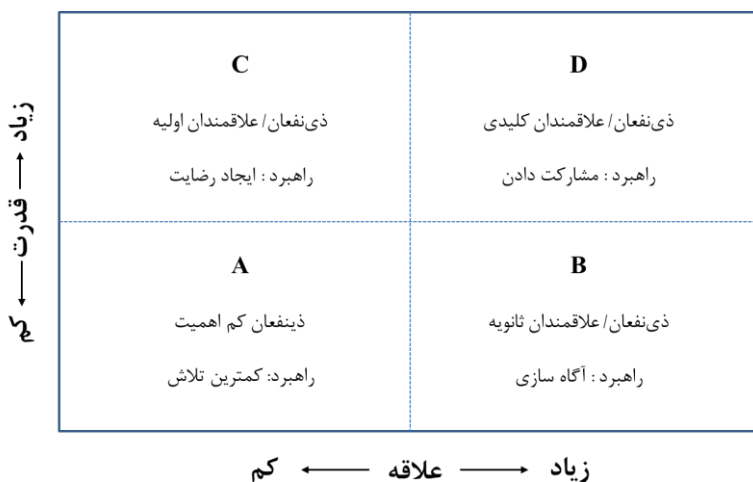
اگر کنشگر دیگری را می‌شناسد که در زمینه موضوع مورد بررسی دارای تجربیات و دیدگاه‌های مشابهی هستند، برای شرکت در مطالعه معرفی نماید. روش گلوله برفی ضمن این که وقت کمی می‌گیرد، به واسطه آشنایی کنشگران جدید با کنشگر اول و به واسطه او با محقق، راحت‌تر با محقق ارتباط برقرار می‌کنند. انتهای پیمایش در این روش، منوط به رسیدن پاسخ‌ها به اشباع می‌باشد. منظور از اشباع یعنی با اضافه شدن افراد جدید تغییری در نتایج حاصل نمی‌گردد.

تحلیل کنشگران

برای مشارکت منصفانه و معقول کنشگران، ضروری است تا بررسی نسبتاً دقیقی از انگیزش‌های ایشان بر اساس: منافع،

کنشگران ارائه شده است. به کمک این مدل‌ها می‌توان به این پرسش که «علاوه بر مسئولین چه کنشگران دیگری باید به تیم تصمیم‌سازی دعوت شوند؟»، پاسخ داد. در شکل ۵ مدل پرکاربرد ماتریس قدرت-علاقه برای تحلیل ذینفعان/علاقه‌مندان جهت مشارکت نشان داده شده است. در این شکل، محور عمودی، قدرت ذینفع جهت ترغیب نمودن مدیران پروژه برای انجام عملی خاص است و محور افقی، علاقه ذینفعان/علاقه‌مندان در فعالیت‌ها و مشارکت می‌باشد. از این ماتریس جهت تحلیل و شناسایی کنشگران کلیدی و موثر استفاده شده است.

علاقه، منابع، قدرت مالی، نفوذ، موقعیت اجتماعی/سیاسی و ... و سطح درک ایشان از موضوع به دست آید. این کار با فن‌های «تحلیل کنشگران» انجام می‌شود (۲۶). تحلیل کنشگران که در هر مرحله، باهدف توسعه تیم پروژه از طریق جلب همکاری و مشارکت کنشگران کلیدی انجام می‌گیرد، درنهایت می‌تواند موجب ارتقای سطح مشارکت و اعتلای هم‌افزایی شود. تحلیل کنشگران زمانی انجام می‌شود، که نیاز است عواقب ناشی از تغییرات سازمانی در آغاز یک تحول (موضوع هدف) به‌روشنی پیش‌بینی و مدیریت گردد. مدل‌های مختلفی در رابطه با تحلیل



شکل ۵- مدل ماتریس قدرت - علاقه جهت شناسایی کنشگران کلیدی و موثر (۲۹)
 Figure 5. Power- Interest Matrix in identifying key and effective actors (29)

سطح مشارکت

به صورت ساده سطح مشارکت، را می‌توان درجه‌ای از مشارکت کنشگران در تصمیم‌گیری بیان نمود. در طی پنج دهه گذشته مدل‌های متعددی جهت مشارکت کنشگران تبیین گشته است، که برخی از این مدل‌ها در جدول ۳ نشان داده شده است. قطعاً حضور و مشارکت کنشگران در جریان فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های حوزه آب از اصول غیرقابل منفک جریان توسعه‌ی پایا در حوزه آبریز کشف رود می‌باشد. عدم همکاری، بی‌اطلاعی کنشگران از اقدامات انجام‌شده و قرار نگرفتن ایشان در جایگاه تصمیم‌گیری جهت پیش برد اهداف، منجر به تقویت احساس عدم تعلق آنان نسبت به سرنوشت آب خواهد شد و نتیجه‌ی حتمی آن، بی‌توجهی است. در مقابل، حس تعلق خاطر در میان کنشگران به آب، می‌تواند شرایط آب را به سمت مطلوب سوق دهد. در همین بین می‌توان بر اهمیت مشارکت کنشگران در خصوص تصمیم‌گیری در مدیریت آب اشاره داشت، مشارکتی که در صورت تحقق می‌تواند از تشدید کمبود و کمیابی منابع آب جلوگیری کند. با توجه به نتایج مطلوب و ساختارمند مدل انجمن بین المللی مشارکت کنشگران یا مدل IAP2^۲ در پژوهش حاضر استفاده شده است. فرض بنیادین این مدل استاندارد چنین است،

مشارکت و درگیر نمودن کنشگران

سازماندهی

تشکیل یک تیم تصمیم‌سازی با مشارکت کنشگران، با توجه به اصل هم‌افزایی، کار تیمی منجر به استفاده از مجموع توانمندی‌ها، مهارت‌ها و انرژی کنشگران و کسب بیشترین بهره می‌گردد. هر چه اعضای تیم در تصمیم‌سازی بیشتر مشارکت داشته باشند تعهد بیشتری نسبت به آن تصمیمات احساس خواهند نمود. در فرایند مشارکتی، افراد (علی‌رغم علایق و منافع متفاوت)، بر مبنای اعتمادی که به یکدیگر پیدا می‌کنند، آگاهانه و داوطلبانه و در قالب‌های گروهی و جمعی به فعالیت مشترک می‌پردازند. چنین مشارکتی با سهیم نمودن کنشگران در منابع قدرت، منجر به شکوفایی کار تیمی در نیل به اهداف می‌گردد. یکی از پرکاربردترین روش‌های سازمان‌دهی کنشگران برای درگیر نمودن ایشان در تصمیم‌سازی، استفاده از مدل دایره تأثیر (CI) می‌باشد (۴۵). این مدل جهت ارائه دیدگاه‌های کنشگران و ظرفیت‌سازی جهت درک مسائل پیچیده در حوزه آب کاربرد دارد. در پژوهش حاضر از روش مذکور پس از شناسایی کنشگران کلیدی (ماتریس قدرت-علاقه) استفاده شده است.

آنان چگونه و تا چه حد باعث ایجاد تغییر در نتایج شده است، گزارش داد (۲۸). مشارکت در این مدل شامل گام‌های آگاهی، مشاوره، وارد کار شدن (تصمیم‌گیری)، همکاری و توانمندسازی می‌باشد. الگوی این مدل استاندارد مشارکتی در جدول ۴ آمده است.

کسانی که از تصمیمات اتخاذ شده تأثیر می‌پذیرند محق به شرکت در فرآیند تصمیم‌گیری و اثرگذاری بر این فرایندند. این استاندارد می‌افزاید که علاوه بر تلاش برای پاسخگو کردن برنامه‌ریزان (طرح ریزان) در برابر پیشنهادهای و بازخوردهای عمومی، در نهایت باید به مشارکت‌کنندگان، پیرامون اینکه نظرات

جدول ۳- انواع مدل‌های مشارکتی

۹- نردبان مشارکت داوطلبانه (۲۰)	۱- نردبان مشارکت شهروندی (۳)
۱۰- مدل مشارکتی CLEAR (۴۶)	۲- نردبان مشارکت نوجوانان (۲۳)
۱۱- انجمن بین‌المللی مشارکت کنشگران (IAP2) (۲۸)	۳- مدل درجه مشارکت (۵۸)
۱۲- ماتریس مشارکت (۱۴)	۴- مدل چرخ‌های مشارکت (۱۳)
۱۳- نردبان مشارکت مجازی (۷)	۵- چارچوب مشارکت فعال (۴۱)
۱۴- درخت مشارکت (۴۹)	۶- مدل شفافیت در مشارکت (۳۱)
۱۵- اصول مشارکت جوانان (۱۵)	۷- مدل مشارکت راهبردی (۵۹)
۱۶- اصول مشارکت کنشگران (WPMT) (۵۴)	۸- مدل سطوح مشارکت کنشگران (۴۰)

جدول ۴- الگوی مدل استاندارد پیشنهادی انجمن بین‌المللی مشارکت عمومی (۲۸)

هدف	گام
کسب و فراهم کردن اطلاعات هدفمند برای کمک در فهم مشکل، و راه‌حل‌ها به مردم بازخورد همه کنشگران درگیر در قبال راه‌حل‌ها و تصمیمات اطمینان حاصل کردن از در نظر گرفتن تکراری‌های عمومی در تصمیمات مشارکت و همکاری با کنشگران در تمامی جوانب تصمیم‌گیری (توسعه، تشخیص راه‌حل‌های ترجیحی و...) تصمیم‌گیری با نظر تمامی کنشگران و با تأکید بر نظر مردم صورت پذیرد	آگاهی مشاوره وارد کار شدن (تصمیم‌گیری) همکاری توانمندسازی

مدیران انتخاب گردد. بدیهی است انتخاب ابزار و رویکرد نامتناسب می‌تواند منجر به مشارکتی ناموفق گردد. در پژوهش حاضر برای بالا بردن ضریب موفقیت، از دو یا چند ابزار به صورت ترکیبی استفاده شد. متناسب با نیاز در هر مرحله/ گام از ابزارهایی چون مصاحبه با کنشگران کلیدی، گلوله برفی، ملاقات عمومی، بارش افکار، چشم‌انداز سازی و تشکیل کمیته تخصصی استفاده شده است. روش بارش افکار نیازمند تشکیل جلسات با حضور کنشگران کلیدی و موثر است. هدف این روش توسعه طیف گسترده‌ای از راهکارهای خلاقانه و مفید، ارزیابی آن‌ها و انتخاب بهترین گزینه در جلسات است.

ابزار مشارکت
مجموعه‌ای از ابزار برای بکارگیری/ ارتقاء مشارکت و رشد تدریجی ساختار مشارکت کنشگران در جدول ۵ معرفی شده است. سطوح مورد اشاره در جدول ۵ بر اساس مدل IAP2 (جدول ۴) سطح‌بندی شده است. گرچه که هیچ استاندارد برای انتخاب ابزار مشارکت وجود ندارد، اما انتخاب ابزار تا حدود زیادی بایستی متناسب با سطح مشارکت کنشگران، ویژگی‌های کنشگران (دانش قبلی، تجربه، زمان در دسترس، علاقه و...)، فرهنگ بومی/ محلی و هنجارهای اجتماعی، رویدادهای گذشته (سابقه همکاری/ عدم همکاری)، و نیز دانش و تجربه‌ی قبلی

جدول ۵- ابزار بکارگیری/ ارتقاء مشارکت کنشگران (۳۳، ۳۶، ۵۶)

ابزار / روش	مصاحبه یا کنشگر کلیدی	گروه‌های متمرکز	روزنامه‌نگاری اجتماعی	پخش برنامه‌های تعاملی	نمونه برداری گلوله برفی	عکس‌گفتار	مدل تنگ ماهی	پشتیبانی از تصمیم‌گیری	ملاقات عمومی	دلفی	بارش افکار	چشم‌انداز سازی	کارگاه	تشکیل کمیته تخصصی	نقشه ذهن	دايره سامون
آگاهی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
مشاوره	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
وارد کار شدن (تصمیم‌گیری)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
همکاری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
توانمندسازی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

حوزه آبریز کشف رود شده است. در این گام پیش جلسه‌ای با کنشگران برگزار شده و بر اساس محورهای موضوعی، راهبردها و راهکارهای پیشنهادی جهت ارائه به جلسات آماده شد. بعد از

تدوین چشم‌انداز، راهبردها و سیاست

پس از تحلیل کنشگران و با استفاده از ابزارهای مشارکتی اقدام به تدوین چشم‌انداز و راهبردهای دستیابی به چشم‌انداز در

- گفتگو و دریافت نظرات (به صورت کتبی و در قالب پرسشنامه) راهبردهای غیرموجه حذف یا اصلاح شد. مشخصات جلسات برگزار شده با کنشگران در جدول ۶ ارائه شده است. به طور خلاصه مراحل تدوین چشم‌انداز، راهبردها و در نهایت سیاست‌های کلان و خرد به شرح ذیل است:
- ۱) تدوین چشم‌انداز بر اساس اتفاق نظر جمعی کنشگران کلیدی و موثر
- ۲) تدوین راهبردها بر اساس ایده کنشگران حوزه آبریز کشف رود ذیل چشم‌انداز
- ۳) استخراج سیاست‌ها نیز با توجه به چشم‌انداز به وسیله کنشگران حوزه آبریز کشف رود، در قالب سه گروه «راهبردی-اقتصادی»، «اجتماعی-حقوقی» و «فنی و اجرایی».

جدول ۶- مشخصات جلسات برگزار شده با حضور کنشگران

Table 6. Specification of the meetings held with the collaboration of the activists

ردیف	موضوع جلسه	محل برگزاری
اولین جلسه	بحث و گفتگو پیرامون حوزه آبریز	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی
دومین جلسه	تدوین اولیه دوره زمانی، اهداف و معیارهای ارزیابی	شرکت آب منطقه‌ای
سومین جلسه	اصلاح و تصویب نهایی دوره زمانی، اهداف و معیارهای ارزیابی حوزه بارش افکار و بحث و گفتگو پیرامون پیش‌نویس چشم‌انداز	سازمان جهاد کشاورزی
چهارمین جلسه	بارش افکار و بحث و گفتگو و تصویب راهبردهای آن تا بند شش	شرکت آب منطقه‌ای
پنجمین جلسه	بارش افکار و بحث و گفتگو و تصویب راهبردهای آن از بند هفت تا بند نوزده	سازمان پارک‌ها و فضای سبز
ششمین جلسه	اتمام و اعلام راهبردها و سیاست‌ها	شرکت آب و فاضلاب مشهد
هفتمین جلسه		شرکت آب منطقه‌ای

ارزیابی سیاست‌ها

ارزیابی قابلیت اجرایی و اثرگذاری سیاست‌های اتخاذ یافته جهت بهبود مدیریت آب حوزه آبریز کشف رود توسط پرسشنامه انجام و تحلیل شده است. بدین منظور با برگزاری جلسه‌ای و تحویل پرسشنامه (تعداد سوال = تعداد سیاست کلان) به کنشگران کلیدی شناسایی شده، سیاست‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. صحت پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرون باخ سنجیده شد است (۱۱). این آزمون قابلیت اعتماد یا صحت پرسشنامه‌ای که جوابهای آن چند گزینه‌ای می‌باشند، به کار می‌رود. حاصل این آزمون ضریب آلفای کرون باخ است. هر قدر همبستگی مثبت بین سؤالات بیشتر شود، میزان آلفای کرون باخ بیشتر خواهد شد و بالعکس هر قدر واریانس میانگین سؤالات بیشتر شود آلفای کرونباخ کاهش پیدا خواهد کرد (رابطه ۱).

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma^2} \right) \quad \text{رابطه ۱}$$

که در این رابطه k : تعداد پرسش و σ_i^2 : واریانس هر پرسش و σ^2 : واریانس کل پرسش‌ها است. اگر این ضریب بزرگتر از ۰/۷ باشد قابل قبول و اگر کمتر از ۰/۵ باشد ضعیف ارزیابی می‌شود.

نتایج و بحث

نتایج مطالعات پیشین نشان داده است که شناسایی و مشارکت دادن کنشگران می‌تواند تضمین‌گر موفقیت یک فعالیت در حوزه مدیریت آب باشد. لذا تصمیم بر آن شد، نقطه شروع پیاده‌سازی فرایند مدیریت مشارکتی در حوزه آبریز کشف رود، بر اساس ایجاد یک اجماع قوی و همگانی در میان کنشگران شکل گیرد. سنگ زیرین فرایند مدیریت مشارکتی «ایجاد فهم مشترک» از مخاطره اصلی (ناپایایی منابع آب) است؛ مخاطره‌ای که سرنوشت همه کنشگران (آبریان و مسوولین) را تحت تأثیر قرار خواهد داد. این فرایند مدیریتی با برگزاری جلسات جمعی، زمینه دستیابی به یک تفاهم و اجماع نسبی حول یک چشم‌انداز مشترک در حوزه آبریز کشف رود را فراهم آورد. در این سلسله نشست‌ها سیمای واقعی خردورزی جمعی با حضور کنشگران از بخش‌های مختلف به نمایش درآمد که نشان از عزم راسخ ایشان برای بهبود مدیریت آب در حوزه آبریز کشف رود می‌باشد. مطابق با چارچوب ارائه شده در شکل ۴ نتایج پژوهش حاضر شامل دو بخش الف) شناسایی کنشگران کلیدی و ب) مشارکت، درگیر نمودن کنشگران و تدوین راهبرد و سیاست، به شرح زیر ارائه شده است.

شناسایی کنشگران کلیدی

در ابتدا از طریق روش گلوله‌برفی، کنشگران درگیر در حوزه آبریز کشف رود شناسایی شد. نتیجه حاصل از شناسایی کنشگران با استفاده از این روش در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷- فهرست کنشگران شناسایی شده به روش گلوله برفی

علاقتمندان	دولتی	صنعت	کشاورزی	شهری	مرکز بهداشت استان
جمعیت ناجیان آب	نماینده شورای شهر طرقه شانديز	شرکت شهرک‌های صنعتی	کانون خبرگان کشاورزی	خانه کشاورز	بیمارستان امام حسین
دفتر پژوهش خراسان	استانداری خراسان رضوی	شرکت عمران شهرک توس	اتاق بازرگانی	آب منطقه‌ای خراسان	شرکت مهتاب نامن
روزنامه شهرآرا	سازمان محیط زیست استان	شرکت دینا	سازمان هوا و اقلیم شناسی	انجمن صنفی آبیاری	شرکت آبفا مشهد
روزنامه خراسان	اداره منابع طبیعی استان	اتاق بازرگانی، صنایع و معادن	مشاور گزین سازه	جهادکشاورزی	شرکت آبریز ساز توس
دانشگاه فردوسی مشهد	دادگستری استان	نماینده شرکت مشاور توسعه عمران امید	پژوهشکده اقلیم شناسی	مرکز تحقیقات کشاورزی	نماینده پارک آبی ایرانیان
	نماینده شورای شهر مشهد	نماینده شرکت مهندسی باران	مهندسین مشاور هیدروتک توس	بانک کشاورزی	پدیده شانديز
	دانشگاه علوم پزشکی	نماینده شرکت ستاره تابناک هشتم طوس	مشاور سروآب	انجمن آبیاری استان	سازمان عمران و توسعه حرم
	شرکت آب منطقه‌ای	شرکت مشاور سیمای آب خاوران	سازمان باغات استان قدس	مشاور کاوش پی مشهد	نماینده بیمارستان امام رضا (ع)
	نماینده شهر چناران	نیروگاه حرارتی طوس کارخانجات استان قدس	مزرعه نمونه استان قدس	خبرگان کشاورزی	نماینده هتل هما ۲
					نماینده پروژه مشهد مال آبی

برنامه‌ها مشکلاتی همچون ممانعت و سرپیچی از برنامه‌ها ایجاد خواهد شد. لذا مشارکت ایشان در فرآیند مدیریت آب حوزه آبریز کشف رود مد نظر بوده است. اما گروه B، گروه دیگر از کنشگران هستند که باید مطلع نگه‌داشته شوند، زیرا این گروه به نسبت در برخی شرایط دارای قدرت کمتر ولی سطح بالایی از خواسته و علاقه جهت مشارکت هستند. سایر کنشگران (گروه A) نیز با قدرت و علاقه کم از دعوت به جلسات در فرآیند تصمیم‌سازی متناسب با شرایط کنار رفته اند.

در پژوهشی مشابه کرنز و رایب (۱۰) از مدل ماتریس قدرت-علاقه جهت دسته‌بندی و شناسایی کنشگران مؤثر و کلیدی و نیز ارزیابی ظرفیت کنشگری ایشان متناسب با شرایط پژوهش خود استفاده نمودند.

مشارکت و درگیر نمودن کنشگران

پس از برگزاری جلسات اولیه، جلسات مدیریت مشارکتی با حضور کنشگران کلیدی مطابق با شکل ۶ با حضور گروه‌های D، B و C انجام پذیرفت. با توجه به مشارکت کنشگران کلیدی، طبق گام های مدل IAP2 (جدول ۴) سطح مشارکت از «مشاوره» به «تصمیم‌گیری» تغییر حالت خواهد داد. نکته قابل تامل این است که در یک برنامه مشارکتی لازم نیست همه به یک اندازه مشارکت داشته باشند؛ بلکه مهم آن است هر کس در جای خود قرار بگیرد و دانش و مهارت و علاقه و توانمندی‌هایش با جایگاه و نقشی که به او اختصاص داده‌شده همخوان باشد (۶). به‌عبارت‌دیگر باید در تصمیم‌گیری آن‌ها را به طرق متفاوتی، منصفانه و معقول، مشارکت داد. ازین رو کنشگران بر اساس مدل دایره تأثیر (CI)، گروه بندی شدند. به همین منظور و در راستای برگزاری منظم جلسات مشارکتی این گروه‌ها متشکل از چهار

سالدر و همکاران (۵۱) جهت شناسایی کنشگران در پژوهش خود از مدل گلوله برفی استفاده نمودند. این پژوهشگران مدل گلوله برفی را به‌عنوان یک روش هدفمند و پرکاربرد در پژوهش‌های کیفی معرفی نمودند.

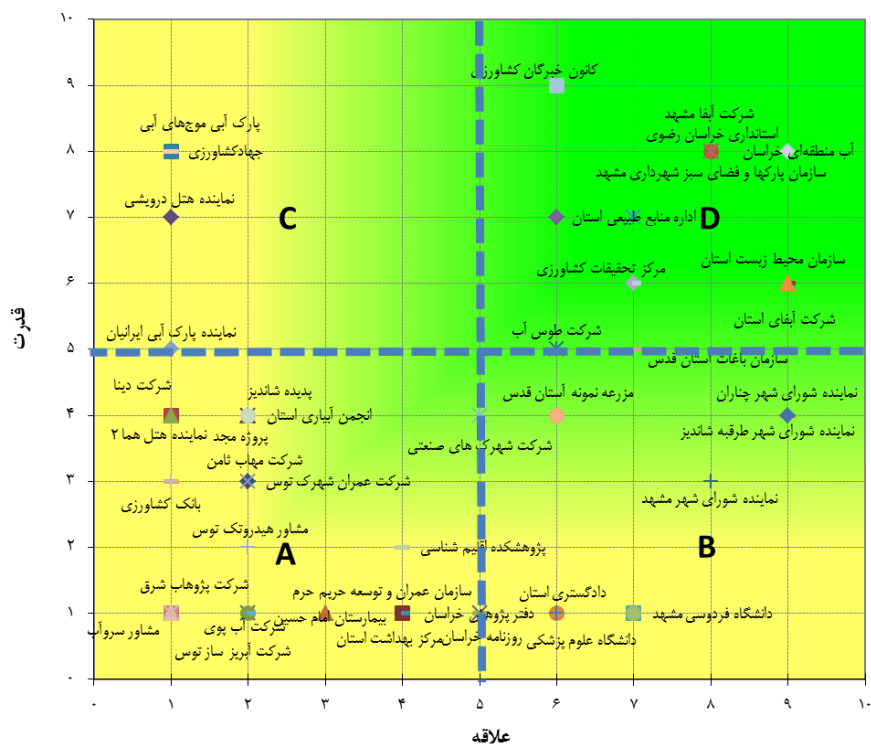
پس از آن جلسات اولیه با عنوان جلسات بارش افکار جهت شناخت وضعیت موجود مدیریت آب در حوزه‌های شهری، صنعت و کشاورزی محدوده حوزه آبریز کشف رود برگزار شد. لازم به ذکر است، این سطح از مشارکت بر اساس مدل IAP2 تنها جهت شناسایی وضع موجود بوده (گام اول و دوم: آگاهی و مشاوره) است و افراد حق تصمیم‌گیری نداشته اند. در مرحله بعد اقدام به تحلیل کنشگران جهت شناسایی کنشگران کلیدی^۱ به روش ماتریس قدرت-علاقه شده است. این شناسایی به کمک پرسشنامه انجام شده است که نتایج آن به شرح شکل ۶ است. در پژوهشی مشابه اولاندر و لندين، نیز جهت شناسایی و تحلیل کنشگران در دو پروژه متفاوت از مدل ماتریس قدرت و علاقه استفاده کرده اند (۴۳).

بر اساس شکل ۶ کنشگرانی که بیشترین علاقه و قدرت را دارند (گروه D) به عنوان کنشگران کلیدی جهت شرکت در جلسات انتخاب شده‌اند. مشارکت این دسته از کنشگران به واسطه علاقه و قدرتشان در بهبود و استقرار فرآیند مدیریت مشارکتی حوزه آبریز کشف رود حیاتی است. کنشگران دیگری که با علاقه کم و قدرت زیاد در پیشبرد فرآیند نیازمند توجه جدی هستند، گروه C هستند. این گروه از کنشگران باید راضی نگه‌داشته شوند، چون چالش‌برانگیزترین افراد هستند. این گروه باوجود علاقه کم، ممکن است قدرت خود را در واکنش به یک تصمیم خاص بکار برند. در صورت عدم توجه به ایشان در اجرای

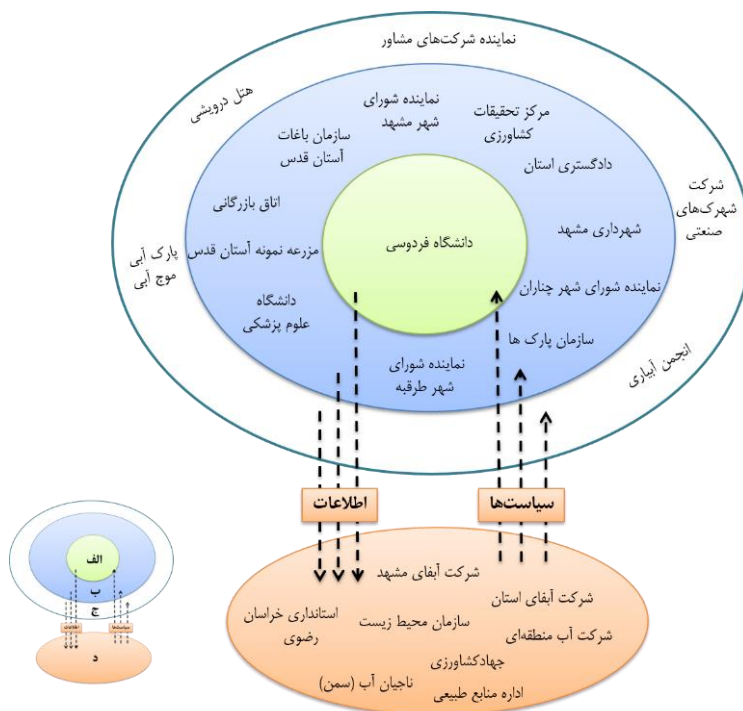
۱- کنشگران کلیدی آنهایی هستند که به شکل بالقوه بیشترین علاقه و قدرت را در مدیریت محدوده حوزه آبریز کشف رود دارند.

تصمیم‌گیری نموده و با ارائه سیاست‌ها به گروه‌های دیگر جهت می‌دهد « مطابق شکل ۷ دسته بندی شده است. پالمر و همکاران (۴۵) در پژوهشی مشابه به معرفی چارچوبی جهت طرح‌ریزی گروهی دستیابی به یک چشم‌انداز مشترک (SVP) در مدیریت بخش آب پرداختند و در این چارچوب جهت سازمان‌دهی کنشگران شناسایی شده از مدل دایره تأثیر استفاده نمودند.

گروه «تسهیل‌گر (گروه الف) که وظیفه سازمان‌دهی جلسات و ارتباط بین افراد مختلف را بر عهده‌دارند، ذی‌نفعان مؤثر و علاقمند (گروه ب) که این گروه شامل افرادی است که دارای همکاری، وقت، انرژی و ظرفیت بالایی برای مشارکت هستند، سایر ذینفعان (گروه ج) که تصمیمات در این گروه وابسته به تصمیمات افراد در گروه ب دارد و سیاستمداران (گروه د) که بر اساس اطلاعات دریافتی از گروه‌های دیگر (به‌ویژه ب و ج)



شکل ۶- شناسایی کنشگران کلیدی حوزه آبریز کشف رود به روش ماتریس قدرت-علاقه
 Figure 6. Identify the key actors of Kashafrood basin with power-interest matrix method



شکل ۷- مدل دایره تاثیر (CI) کنشگران حوزه آبریز کشف رود
Figure 7. Circle of Influence Model (CI) in Kashafrood basin

کنشگران طبق مدل دایره تاثیر، چشم انداز مدیریت آب حوزه آبریز کشف رود با عنوان « در افق ۱۴۲۰ حوزه آبریز کشف رود دارای تعادل پایا در منابع و مصارف آب خواهد بود» تدوین یافت. جهت دستیابی به این چشم انداز، ۱۹ راهبرد و در ذیل هر راهبرد سیست های کلان مرتبط (۶۳ سیاست کلان) و ذیل سیاست کلان ۲۳۲ سیاست خرد یا اجرایی تدوین یافت. چشم‌انداز، راهبردها و سیاست های کلان تدوین یافته در جدول ۸ گنجانده شده است.

تدوین چشم انداز، راهبردها و سیاست ها

به منظور کاهش تعارضات و توافق بر روی موضوعات مشترک و با توجه به اینکه هدف اولیه از مشارکت، تدوین برنامه‌های مشارکتی بوده است از ابزار چشم‌اندازسازی استفاده شده است. با استفاده از این ابزار هم مبنای درگیر کردن کنشگران مهیا شده است و هم مقدمات تدوین برنامه راهبردی کلید خورده است. پس از برگزاری جلسات بارش افکار (جدول ۶) با کنشگران شناسایی شده بر اساس خروجی مدل ماتریس قدرت-علاقه (گروه‌های D, B, C) و بر اساس ساختار سازمان یافته این

جدول ۸- چشم‌انداز، راهبردها و سیاست‌های کلان مدیریت آب حوزه آبریز کشف رود

Table 8. Vision, strategy and major policies to water management of Kashafrood basin

چشم‌انداز مدیریت آب در حوزه آبریز کشف رود «در افق ۱۴۲۰ حوزه آبریز کشف رود دارای تعادل پایا در منابع و مصارف آب»
۱- مدیریت یکپارچه منابع و مصارف آب در حوزه آبریز کشف رود مستقر شده است؛
۱-۱- تخصیص یکپارچه منابع آب بر اساس آب تجدیدپذیر و انتقالی به منظور تضمین تعادل پایدار منابع آب با نگرش سیستمی و بازنگری در کل تخصیص‌های صادر شده
۱-۲- تشکیل شورای حوزه آبریز در محدوده حوزه‌های آبریز / شهرستان / استان با مشارکت کنشگران
۱-۳- افزایش منابع آب از طریق عملیات تعادل بخشی، آبخیزداری، آبخوان داری، خرید و انسداد چاه‌های کم بازده، استفاده از روش‌های نوین، آب مجازی
۱-۴- افزایش منابع آب از طریق انتقال آب از حوزه‌های دیگر
۲- تعرفه‌گذاری واقعی و عادلانه برای مصارف مختلف (به جز آبریان قانون) تعیین و منجر به معقول شدن مصارف گشته است؛
۲-۱- تحقیق و استانداردسازی نیازهای اولیه شهری (شرب و بهداشت) با توجه به فرهنگ و اقلیم محلی
۲-۲- اصلاح نظام قیمت گذاری آب (تعیین تعرفه‌ها متناسب با منابع (خشکسالی‌ها) و مصارف) به منظور معقول نمودن مصارف
۲-۳- تعیین تعرفه و خسارت آلودگی به منظور معقول نمودن تخلیه آلاینده‌ها
۲-۴- تحقیق و برآورد کسش قیمت‌ها برای مصارف مختلف (به جز آبریان قانونی) برای تعرفه‌گذاری
۳- برای حفظ توسعه پایدار، با برنامه‌ریزی از توسعه ناهنجار و توزیع نامتناسب جمعیت و فعالیت‌ها جلوگیری می‌گردد.
۳-۱- توزیع مناسب امکانات و منابع در استان به منظور جلوگیری از مهاجرت به حوزه آبریز کشف رود (توسعه روستایی، بویژه در فعالیتهای کم آب طلب) (اشتغال زا، اقتصادی)
۳-۲- سیاست گذاری برای تخصیص آب از طریق جایگزینی به بخش‌های مصرفی (فعالیتها) به منظور جلوگیری از توسعه ناهنجار
۳-۳- تدوین قوانین و ضوابط تشویقی و تنبیهی و ممنوعیت برای توسعه دهندگان (به منظور تمرکز زدایی فعالیت‌ها / توزیع مناسب آنها)
۴- منابع آب، به طور کلی سرمایه ملی تلقی شده و کسب بیشترین مطلوبیت و بهره‌وری بر اساس نیاز جامعه مبنای تخصیص آب است
۴-۱- تعیین نیازهای جامعه بر اساس درخواست (یا اعلام) بخش‌های مختلف جامعه (شهرنشینان، روستائیان، زائرین، ...) = تعریف مطلوبیت
۴-۲- تعیین شاخص‌های مطلوبیت و بهره‌وری اقتصادی (مانند: رفا، سلامت، پایداری، امنیت، ...)
۴-۳- صدور مجوز برای تعدیل تخصیص منابع آب میان بخش‌های مصرفی
۴-۴- فرهنگ سازی برای مصرف کارآمد آب و پساب
۵- حوزه آبریز کشف رود، در ارتباط با «آب، منابع طبیعی و محیط زیست» مجموعه ضوابط و مقررات منسجم و روزآمد دارد؛
۵-۱- تدوین و اصلاح ضوابط و مقررات با هدف رفع تعارض و تضاد آنها (نیازسنجی برای وضع مقررات جدید)
۵-۲- اصلاح ضوابط و مقررات با هدف حفاظت از پایداری و تعادل منابع طبیعی و محیط زیست
۵-۳- جلوگیری از موازی‌کاری از طریق ادغام نهادهای موازی
۶- منابع مالی مورد نیاز جهت تأمین کمی و کیفی آب و بازچرخانی آن بر پایه تعرفه‌گذاری واقعی، اخذ خسارت از متخلفین و جلب سرمایه‌ها و مشارکت بخش دولتی و غیر دولتی؛
۶-۱- ایجاد نظام جامع مالی و تنوع بخشی در منابع مالی با تأکید بر جلب مشارکت‌های مردم و بخش خصوصی (انضباط، فرهنگ سازی، ...)
۶-۲- تأمین امنیت سرمایه گذاری (و کاهش ریسک‌های) به منظور جذب سرمایه‌گذاران غیر دولتی
۶-۳- پیشنهاد تدوین و اصلاح قوانین و مقررات لازم
۷- اخلاق و نظم قانونی بر تعاملات آبی حاکم بوده، مردم و مراجع ذیصلاح بی‌قانونی را تحمل نمی‌نمایند
۷-۱- رعایت حقوق مادی و معنوی کنشگران در موضوعات آب (ایجاد شعبه ویژه مسایل آب و محیط زیست در دستگاه قضایی / تقویت فعالیت‌های پیشگیری از وقوع جرم)
۷-۲- فرهنگ سازی و زمینه سازی برای رعایت دقیق قوانین و ضوابط (ترویج، آموزش، ...)
۸- مشارکت کنشگران (دینفعان و اشخاص حقوقی) در مدیریت منابع آب در کلیه سطوح سازماندهی و قانونمند شده است
۸-۱- شناسایی و متشکل کردن تدریجی آبریان قانونی: از تشکیل قانونی آبریان برای هر نقطه برداشت، تا تشکیل قانونی در سطح حوزه آبریز
۸-۲- اعطای مسئولیت و اختیار به تشکلهای آبریان؛ (نقش نظارتی و مشارکت در مدیریت) با رعایت و عندالزوم اصلاح قوانین بالادستی
۸-۳- آموزش، توانمندسازی و فرهنگ‌سازی کنشگران (تشکلهای آبریان و مسئولین)
۹- مردم و مسئولین بر ارزش بی‌همتای آب پاک واقف بوده و نسبت به اسراف و آلودگی منابع آب بسیار حساس‌اند
۹-۱- آموزش کنشگران (مسئولین، صنوف، ...) و تصمیم سازان برای درک عواقب رفتار سوء با منابع آب (تصمیم سازان: ائمه جمعه، ...)
۹-۲- آموزش مطالب مرتبط با مصرف بهینه آب و مباحث آلودگی در سطوح مختلف تحصیلی
۹-۳- آموزش و فرهنگ سازی عمومی (در پیشگیری از اسراف و آلودگی) (تبلیغ و ترویج)
۱۰- پایش و ارزیابی کمی و کیفی منابع و مصارف آب مستمرا انجام شده و بطور شفاف به اطلاع مردم می‌رسد
۱۰-۱- پایش کمی منابع و مصارف آب و محاسبه بیلان آب (زمان واقعی؛ مثلا گام ماهانه)
۱۰-۲- پایش کیفی منابع آب و پساب‌ها
۱۰-۳- ایجاد سیستم اطلاعات مدیریتی و ارزیابی (استانداردها، شاخص‌ها، دوره پایش، متغیرها، ... بر اساس دانش روز)
۱۰-۴- انتشار مستمر یافته‌ها به منظور اطلاع رسانی
۱۱- امکانات و تجهیزات لازم و کافی برای داده‌برداری از منابع و مصارف آب و داده‌پردازی فراهم شده است
۱۱-۱- ارتقاء ابزار و تجهیزات داده‌برداری (شناسایی نیازهای مدیریتی و تصمیم گیری در گام اول ارتقاء و نیز بر اساس دانش روز و تجربیات سایر کشورها)
۱۱-۲- ارتقاء امکانات و سیستم داده‌پردازی و هوشمند سازی آنها (بر اساس دانش روز و تجربیات سایر کشورها - قابل انتقال به سیاست‌های اجرایی)
۱۱-۳- یکپارچه سازی ساختار جمع‌آوری و پردازش داده‌ها و فرآوری اطلاعات (تجمع سازمان‌ها) (قابل انتقال به سیاست‌های اجرایی)
۱۲- تصمیم گیران و مدیران آب دانش و مهارت لازم برای مدیریت در هر دو فضای طبیعی و انسانی را دارند
۱۲-۱- ایجاد برنامه‌های آموزش موثر کاربردی برای «مدیریت آب» (پودمانی، دانشگاهی) متناسب با نیازهای آبی (با تأکید بر مبانی مدیریت روزآمد)
۱۲-۲- توانمندسازی تصمیم‌گیران و مدیران و کارکنان با افزایش مستمر دانش و مهارت
۱۲-۳- الزام دستگاه‌ها به انتصاب مدیران (مرتبط با مسائل آب) با رعایت تخصص و آیین نامه مربوطه و آشنایی به حوزه آبریز

چشم‌انداز مدیریت آب در حوزه آبریز کشف رود «در افق ۱۴۲۰ حوزه آبریز کشف رود دارای تعادل پایا در منابع و مصارف آب»
۱- مدیریت یکپارچه منابع و مصارف آب در حوزه آبریز کشف رود مستقر شده است؛
۱۳- کنشگران آب را به طور کلی متعلق به خود و نسل‌های آینده دانسته و از آن حفاظت می‌نمایند
۱۳-۱- فرهنگ سازی (آموزش) به منظور رعایت الگوی بهینه مصرف آب در مصارف مختلف با در نظر گرفتن حقوق مالکانه ۱۳-۲- اعمال سیاست‌های حمایتی و تشویقی در جهت مصرف بهینه آب در کلیه بخش‌ها ۱۳-۳- حمایت از ایجاد تشکلهای مردمی مرتبط با راهبرد (دلبسته به آب و مخالف با آلودگی)
۱۴- مزیت‌های نسبی محیط طبیعی (آمایش سرزمین) شناخته شده و مبنای تصمیم‌گیری‌ها قرار گرفته است
۱۴-۱- تولید اسناد «مزیت‌های طبیعی و برآورد توان محیطی» (مانند «آمایش سرزمین»، «سند آب استان» و ...) ۱۴-۲- تدوین و پیشنهاد قوانین (متناسب با شرایط محلی) ۱۴-۳- الزام قانونی دستگاه‌ها به قبول اسناد سیاست کلان ۱ و تبعیت طرح‌های توسعه از آن (به عنوان یک سند رسمی بالا دستی) از آنها
۱۵- عدالت و انصاف (به عنوان عناصر پایداری توسعه) در تصمیم‌گیری‌ها کاملاً رعایت می‌شوند؛
۱۵-۱- رعایت حقوق و مالکیت آب بران قانونی در تخصیص (با رعایت قوانین بالادستی از جمله ماده ۷، ۱۴ و ۴۴ قانون توزیع عادلانه آب) ۱۵-۲- تدوین و اصلاح قوانین پیشنهادی برای رعایت حقوق و مالکیت آب بران قانونی
۱۶- تغییرات زمانی سیستم‌های طبیعی و انسانی رصد شده و پیش‌بینی وضعیت آینده مبنای تصمیم‌گیری می‌باشد
۱۶-۱- ارتقاء توان آینده‌پژوهی (ایجاد اتاق فکر آب حوزه) ۱۶-۲- ایجاد سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری (شامل امکانات مدل‌سازی و شبیه‌سازی در هر دو لایه فیزیکی و مدیریتی) ۱۶-۳- سازگاری با تغییر اقلیم (مدل سازی و برآورد اثرات (بر منابع و مصارف آب) تغییرات اقلیم و ارائه پیشنهاد سازگاری)
۱۷- امکانات و منابع مالی برای بهبود مستمر بهره‌وری آب فراهم شده و بخش‌های مختلف مصرفی به حداکثر نمودن بهره‌وری در کاربردهای آب ملزم گشته‌اند.
۱۷-۱- تأمین منابع مالی کافی برای پژوهش‌های کاربردی در حوزه بهبود مستمر بهره‌وری آب (متعارف و نا متعارف) بویژه در کشاورزی ۱۷-۲- تأکید بر پژوهش‌های کشاورزی به زراعی و به نژادی و توسعه رقم‌های زراعی متناسب با اقلیم و شرایط محلی ۱۷-۳- تأمین منابع مالی و مشوق‌های لازم برای تجهیز مصرف‌کنندگان به فناوری‌های جدید کارآمد (با توجه به کیفیت و استاندارد تجهیزات) (ارتقاء تدریجی بهره‌وری (توام با حمایت / تشویق از BMP ها به تناسب توفیق ایشان، یارانه، برچسب...) ۱۷-۴- ایجاد استاندارد بهره‌وری آب برای مصارف مختلف و الزام مصرف‌کنندگان آب (متعارف و نا متعارف) و تولیدکنندگان به رعایت استانداردها ۱۷-۵- توسعه زیرساخت‌های پژوهش و فناوری (مراکز رشد، ...)
۱۸- بازچرخانی آب، با ملاحظه سلامت محیط زیست و پایداری منابع طبیعی، در حال انجام است.
۱۸-۱- فرهنگ سازی و زمینه سازی برای رعایت الزامی استانداردهای پساب (تشویق در قالب حمایت مالی و تنبیه) ۱۸-۲- ارتقاء فناوری تصفیه مکرر فاضلاب و استفاده از پساب به منظور زمینه سازی برای بازچرخانی صحیح آب (در راستای حفاظت کمی و کیفی منابع آب و محیط زیست) ۱۸-۳- بهبود مستمر زیرساخت‌های تصفیه فاضلاب ۱۸-۴- بهبود مستمر زیرساخت‌های انتقال پساب ۱۸-۵- توجه به بیابان و تعادل منابع آب در جایگزینی پساب‌ها (استفاده از پساب با توجه به اینکه پساب منبع آبی جدید نیست) ۱۸-۶- ارتقاء شرایط فنی و محیطی موجود جهت انطباق بر استانداردهای روز بویژه برای آلوده‌کنندگان خاص (خدمات، صنعت، ...)
۱۹- مدیریت اقتصادی-اجتماعی آب از سیستم دولتی خارج و به سیستم خصوصی و مردمی واگذار شده است
۱۹-۱- راه اندازی کمیسیون معاملات آب (ایجاد زیرساخت‌های معاملات آب) ۱۹-۲- اعمال سیاست‌های تشویقی و بازدارنده در مبادلات آب مجازی

توجهی به جنبه‌های غیرسازهای در برنامه‌ریزی و طراحی طرح‌های توسعه و به‌ویژه جنبه‌های اجتماعی، که کم‌وبیش معضلی جهانی بشمار می‌آید، تا حدود زیادی نتیجه پیروی نظام برنامه‌ریزی کشور از نظریه نوسازی^۱ به‌عنوان الگوی غالب توسعه در سال‌های پس از جنگ دوم جهانی است. اما به‌مرورزمان و همسو با تغییر نگرش جهانی به مفهوم توسعه، ابتدا ضرورت انجام بررسی‌های اقتصادی و اندکی بعد ضرورت انجام مطالعات محیط‌زیستی در فعالیت‌های توسعه‌ای کم‌وبیش موردتوجه قرار گرفته است. متأسفانه مطالعات اجتماعی به دلایل مختلف از چنین شانس برخوردار نگردید و در اغلب موارد مطالعات اجتماعی طرح‌ها، به انجام بررسی‌هایی در خصوص ویژگی‌های جمعیتی و پاره‌ای اطلاعات دیگر که اغلب موارد مصرف آن‌ها مشخص نبود، محدود باقی ماند (۹). اما باید دقت نمود که جهت دستیابی به مدیریت مطلوب آب در حوزه آبریز کشف رود نیاز به شناخت همه ابعاد اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، حقوقی و فنی-اجرایی است.

استخراج سیاست‌های خرد یا اجرایی با توجه به چشم‌انداز به‌وسيله کنشگران موثر و کلیدی شناسایی شده، در قالب سه کارگروه راهبردی-اقتصادی، اجتماعی-حقوقی و فنی و اجرایی تدوین یافت. جدول ۹ تعداد سیاست اجرایی استخراج شده ذیل هر راهبرد از هر یک از سه گروه فوق را نشان می‌دهد. جدول ۹ نشان می‌دهد که ۴۱ درصد از مجموع سیاست اجرایی تدوین یافته ماهیت اجتماعی-حقوقی، ۲۸ درصد ماهیت راهبردی-اقتصادی و ۳۱ درصد نیز ماهیت فنی و اجرایی داشته است. به عبارت دیگر ذهن و ایده کنشگران کلیدی حوزه آبریز کشف رود بیشتر تأکید بر اجرای سیاست‌های اجتماعی-حقوقی داشته‌اند. در نتایج مشابه میرایی و همکاران اذعان داشتند که برنامه‌ها و طرح‌های مدیریت آب، هرچند که ممکن است بدون در نظر گرفتن معیارها و شاخص‌های سیاسی-اجتماعی طراحی شده و به تصویب برسند، اما شکی نیست که دستیابی به توسعه پایا و اهداف راهبردی این برنامه‌ها بدون در نظر گرفتن این معیارها امکان‌پذیر نخواهد بود (۳۹). بی‌توجهی و یا کم

1- Modernization theory

توجهی در تغییر و اصلاح رفتارهای کنشگران در مسیر تحقق هدف‌های برنامه مدیریت حوزه آبریز کشف رود خواهد داشت. در طی یک دهه گذشته در پژوهش‌هایی مشابه کیانی (۳۰)، محمودی و پرهیزگاری (۳۵) تقویت و تشکیل بازارهای آب را یکی از رویکردهای محوری در مدیریت منابع آب معرفی کردند، به طوری که عنوان نمودند تقویت برنامه‌های دولت در تخصیص، حفاظت و نظارت بر منابع آب کشور به کمک ابزارها و نیروهای بازار و تقویت نهاده‌های ناظر بر بازارهای آب صورت می‌گیرد.

ارتقاء فرهنگ آب و توانمندسازی جوامع نیز از طریق ارتقاء مشوق‌ها و بازدارنده‌های فرهنگی و اجتماعی برای اعمال توصیه‌ها در تغییرات رفتاری کنشگران آب به صورت درونی، داوطلبانه و خودجوش (بدون حکم قانونی و انگیزه‌های مالی) به کار می‌رود. این مجموعه از ساز و کارها برای تقویت روابط پایین به بالا اهمیت بسیاری می‌یابند. رسولی (۴۷) در پژوهشی منظور از فرهنگ‌سازی در مباحث آبی را ایجاد سواد آبی، تغییر نگرش، گسترش روحیه مسئولیت‌پذیری و مطالبه‌گری عنوان نمود و آموزش فرهنگ‌سازی صحیح و مؤثر را منوط به دانش‌های میان‌رشته‌ای و مهارت‌هایی که بر اساس آن نکات ظریف و دقیق موردنیاز در این عرصه لحاظ شود معرفی کرده است.

اصلاح ساختار مدیریت اجرایی (قدرت): برآیند تمام موارد مزبور در واقع در این بخش خود را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر تقویت و انسجام نهاد آب (محیط طبیعی / محیط انسانی) در گرو آموزش و انتقال تدریجی مسئولیت‌ها به کنشگران مدیریت آب حوزه آبریز کشف رود خواهد بود. داوری دهکردی و همکاران (۱۲) نیز انتقال مدیریت را تلاش برای ساماندهی تشکلهای آبران، آموزش مدیران آینده، بهسازی ساختارهای موردنیاز و قانونمندسازی قراردادهای توافق‌های حاصله بین آب بران و دولت دانسته و بدین صورت می‌توان در جهت دستیابی به توسعه پایا برنامه‌ریزی کرد.

ارزیابی سیاست‌ها

نتایج پرسشنامه‌ای حاصل از ارزیابی قابلیت اجرایی و اثرگذاری سیاست کلان و خرد تدوین یافته در جهت مدیریت مطلوب آب حوزه آبریز کشف رود (پایایی منابع و مصارف) نشان داده است که اکثریت کنشگران کلیدی (نماینده هر سازمان) شناسایی شده در این حوزه با اجماع بالا بر اجرایی شدن و اثرگذاری سیاست‌های تدوین یافته اجماع داشته‌اند. نتایج حاصل از این ارزیابی در شکل ۸ نشان داده شده است. با توجه به این شکل سیاست‌های کلان تدوین یافته می‌تواند گام مؤثری در جهت جلوگیری از وضعیت وخیم آبی (بحران آبی) حوزه آبریز کشف رود داشته باشد.

در مجموع سیاست‌های کلان تدوین یافته را می‌توان در شش موضوع محوری ذیل (مؤلفه) بصورت ذیل جای داد:

مهارت افزایشی (دانش): ایجاد ساز و کارهای با هدف دانستن وضعیت و ماهیت محیط انسانی و طبیعی در جهت اخذ تصمیمات درست بسیار حائز اهمیت است. افزایش مهارت افزایشی از طریق بهبود سیستم اطلاعات مدیریتی (MIS)، بهبود سیستم پایش و ابزار نمایشگری اطلاعات، بهبود ابزار سناریوپردازی (مدل‌های شبیه‌سازی و پویایی سیستم، سامانه پشتیبان تصمیم‌گیری (DSS) امکان‌پذیر خواهد بود. افزایش سطح دانش تصمیم‌گیران در هر مرحله‌ای به مدیریت هرچه بهتر منابع آب حوزه آبریز کشف رود کمک خواهد نمود. میقدادی و همکاران (۳۷) عوامل مهم پیاده‌سازی مدیریت دانش در جهت مهارت افزایشی را تعامل، کار تیمی، وجود یک پایگاه داده برای تحقیقات و ... عنوان نموده‌اند.

ارتقاء سیستم داده برداری، پردازش و تحلیل آنها (شناخت): ارتقاء سیستم داده‌برداری، پردازش و تحلیل آنها نیز جوهره حکمرانی مطلوب آب و تصمیم‌گیری مبتنی بر اجماع است. تصمیم‌گیری مبتنی بر اجماع، آگاهانه و تابع واقع‌گرایی است. از طرفی پایه واقع‌گرایی، داده و اطلاعات موثق، کافی می‌باشد. بنابراین ارزش تصمیمات آگاهانه تابع داده‌ها و اطلاعات موثق و کافی است. لذا یکی از سازوکارهای دستیابی به وضع مطلوب مدیریت آب حوزه، ارتقاء سیستم داده-برداری، پردازش و تحلیل مناسب داده‌ها در مدیریت حوزه آبریز کشف رود خواهد بود. در پژوهشی شفیع و کریمی (۵۵)، سامانه حسابداری آب را رویکردی در جهت استاندارد کردن نحوه سازمان‌دهی داده‌ها و اطلاعات معرفی نمودند. که این سامانه‌ها به‌عنوان مهم‌ترین ورودی در پیاده‌سازی مدیریت جامع‌نگر و یکپارچه منابع آب هستند.

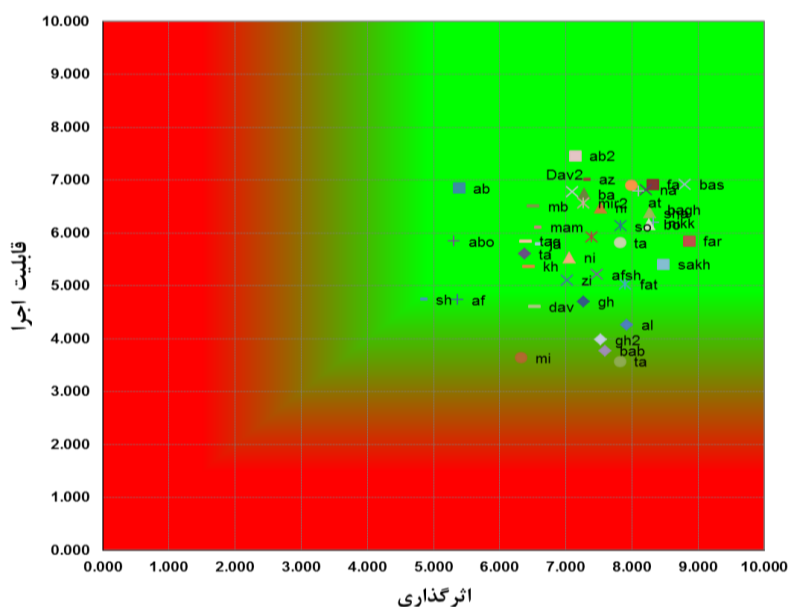
اصلاح قوانین و ضوابط (نظم): تدوین و اصلاح قوانین و مقررات از سازوکارهای اعمال سیاست هستند که به شیوه دستور و نظارت به صورت اجبار و بیرونی در جهت کمک به پیاده‌سازی و استقرار مدیریت جامع مشارکتی-راهبردی در حوزه آبریز کشف رود ایجاد انگیزه می‌کنند. «اصلاح قوانین» در امتداد «اصلاح ساختار تصمیم‌گیری» و ایجاد بستر قانونی لازم برای انتقال تدریجی مسئولیت‌ها به مردم (آبران و سایرین) خواهد بود. با توجه به نتایج این پژوهش و پژوهش‌های دیگر انجام‌شده مانند بخشی و همکاران، (۴)؛ سالاریان و همکاران، (۵۳)، جهت ارتقای اثربخشی قوانین و عملکرد بخش آب، بازبینی قوانین موجود آب و تصویب قوانین به‌روز مطابق با چالش‌های آبی کنونی ضروری به نظر می‌رسد.

اصلاح و ارتقاء سیاست‌های اقتصادی مالی و فنی (تصمیم): سیاست‌های اقتصادی، مالی و فنی از سازوکارهای هستند که با انگیزه‌های درونی انسان‌ها سر و کار دارند. این تدابیر تأثیر قابل

جدول ۹- تعداد سیاست اجرایی استخراج شده ذیل هر راهبرد

Table 9: The number of executed policies extracted below each strategy

راهبرد/ گروه	راهبردی-اقتصادی	اجتماعی-حقوقی	فنی- اجرایی	جمع
۱	۹	۱۲	۱	۲۲
۲	۱	۴	۹	۱۴
۳			۵	۵
۴	۲	۲		۴
۵	۵	۱۱	۳	۱۹
۶	۵	۲	۱	۸
۷		۲		۲
۸	۳		۶	۹
۹	۷	۶	۸	۲۱
۱۰	۵	۲	۶	۱۳
۱۱	۳	۱	۴	۸
۱۲	۲	۳	۱۳	۱۸
۱۳	۱۱	۲	۳	۱۶
۱۴	۳	۱۷	۳	۲۳
۱۵	۲	۳	۱	۶
۱۶	۸	۶	۲	۱۶
۱۷		۶		۶
۱۸		۸		۸
۱۹		۸		۸
جمع	۶۶	۹۶	۶۹	۲۳۲
درصد	۲۸	۴۱	۳۱	۱۰۰



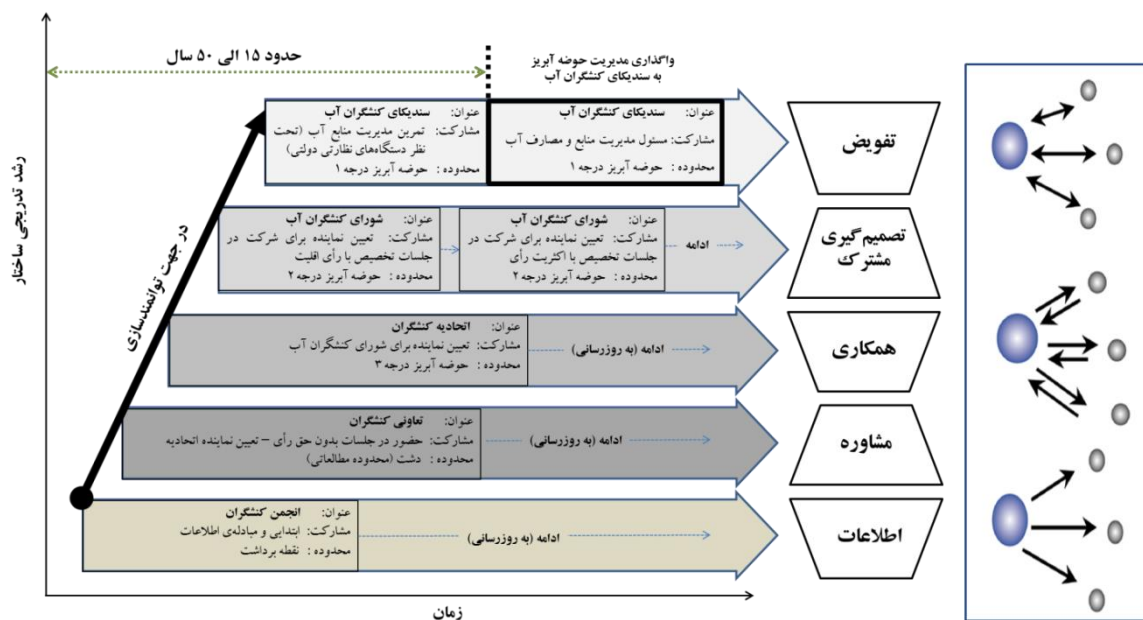
شکل ۸- ماتریس قابلیت اجرا-اثرگذاری سیاست‌های کلان و خرد در حوزه آبریز کشف رود
Figure 8. Performance-Effective Matrix to discover macro and micro policies in the Kashafrud basin

کنشگران درگیر در حوزه آبریز کشف رود به روش گلوله برفی و تحلیل این کنشگران به روش ماتریس قدرت-علاقه، با استفاده از مدل دایره تأثیر (CI) این کنشگران سازماندهی شده‌اند. از دستاوردهای مهم این مدیریت مشارکتی-راهبردی آب در حوزه آبریز کشف رود که از جلسات متعدد با کنشگران و مبتنی بر اجماع نسبی ایشان به دست آمده است، می‌توان به تبیین یک

شناسایی، تحلیل و نحوه مشارکت کنشگران کلیدی فرایندی مقدماتی برای ایجاد یک حرکت قانونی مورد تایید مراجع ذیربط در امتداد اصلاح امور به سمت پایایی منابع و مصارف در مدیریت آب است. یانگ نیز در پژوهشی فرآیند تحلیل کنشگران کلیدی در مدیریت آب را از اصول کارآمد جهت دستیابی به چشم انداز توسعه پایا در این حوزه نامید. در پژوهش حاضر پس از شناسایی

ضوابط و قوانین) باید آشنا گردند. این مرحله شامل مشارکت (از نوع ابتدایی) و مبادله‌ی اطلاعات است. دومین گام ایجاد تعاونی‌های کنشگران می‌باشد. در این مرحله کنشگران به‌طور مستقیم در تصمیم‌گیری دخالت داده نمی‌شوند، بلکه در این گیرودار نظرات مطرح و بحث می‌شوند. سومین گام ایجاد اتحادیه کنشگران برای حوزه آبریز می‌باشد که در آن آب‌بران نسبت به عوامل دولتی در اکثریت هستند. هدف این مرحله و هدف مرحله بعدی بیشتر به شیوه‌ها و زمینه‌های مختلف تصمیم‌گیری مربوط می‌شوند و اینکه دخالت سایر کنشگران در تصمیم‌گیری باید به چه ترتیب باشد. گام چهارم ایجاد شورای کنشگران آب که هدف آن عقد قرارداد بین دولت و اتحادیه‌ی کنشگران می‌باشد. استقرار کامل مشارکت آب بران (ایجاد سندیکای کنشگران آب) زمانی اتفاق می‌افتد که کنشگران کلیدی بتوانند تصمیمات مربوط به آب را به‌صورت منطقه‌ای و محلی اخذ کنند. لازم به ذکر است در هر نوبت ارتقاء سطح مشارکت، یک پروژه تحلیل کنشگران تعریف و اجرا می‌گردد. منظور از آن فراهم آوردن فضای اجتماعی برای این ارتقاء است. در غیر این صورت، بلافاصله پس استقرار سطح جدید مشارکت، رویش دموکراتیک (مانند انتخابات) به‌عنوان مبنای انتخاب نمایندگان جوامع محلی برای حضور در تیم تصمیم‌سازی حوزه آبریز مشخص می‌گردند.

چشم‌انداز مشترک، ۱۹ راهبرد بنیانی، ۶۳ سیاست کلان و ۳۳۲ سیاست خرد یا اجرایی اشاره نمود. در این بین ۴۱ درصد از کل سیاست‌های اجرایی تدوین یافته ماهیت اجتماعی داشته است. به عبارت دیگر ذهن و ایده کنشگران کلیدی حوزه آبریز کشف رود بیشتر تاکید بر اجرای سیاست‌های اجتماعی-حقوقی داشته‌اند. وزارت نیرو نیز در پژوهشی مشابه اصول ۱۹ گانه سیاست‌های کلان مدیریت آب و تحلیل سیاست‌های مدیریت آب را در اختیار برنامه‌ریزان آب کشور قرار داده است (۳۸). باید دقت نمود که جهت دستیابی به مدیریت مطلوب آب در حوزه آبریز کشف رود (تبادل منابع و مصارف) نیاز به شناخت همه ابعاد اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، حقوقی و فنی-اجرایی است. قطعاً استقرار کامل مشارکت کنشگران در حوزه آبریز کشف رود زمان‌بر و نسبی خواهد بود و همچنین درگیر نمودن کنشگران با توجه به اهداف برنامه‌ریزی و مرحله‌ی مشارکت، متفاوت است. بر طبق مدل IAP2 و نیز ماهیت راهبردها و سیاست‌های کلان تدوین یافته در پژوهش حاضر، چارچوبی جهت استقرار کامل مشارکت کنشگران در حوزه آبریز کشف رود پیشنهاد می‌شود (شکل ۹). بر اساس چارچوب پیشنهادی اولین گام، ایجاد انجمن‌های کنشگران است که از به‌هم پیوستن تشکلهای تشکیل می‌شود. هر تشکل با کلیات مدیریت منابع آب و الزامات آن (استانداردها،



شکل ۹- چارچوب پیشنهادی جهت مشارکت کنشگران در حوزه آبریز کشف رود
Figure 9. The proposed framework for actors participating in the Kashafrood basi

مدیریت مشارکتی به عنوان یک اقدام هدفمند برای ایجاد اجماع در مسیر اصلاح مدیریت آب است (۵۲). در این خصوص نقطه شروع برای پیاده‌سازی و سپس استقرار هرچه بهتر این نوع مدیریت در هر حوزه آبریز با ایجاد یک اجماع قوی و همگانی در

در هر صورت راه‌حل عبور از این وضعیت وخیم آب در حوزه آبریز کشف رود، همانا ایجاد «مدیریت جامع، یکپارچه و مشارکتی آب» در تمامی حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و محیط زیستی با هدف دستیابی به پایایی در منابع و مصارف است. فرآیند

میان کنشگران قابل تحقق می‌باشد. جلب چنین مشارکتی در گروهی ایجاد فضای گفتگو و اعتمادسازی متقابل است. در حقیقت سنگ زیرین این مدل از مشارکت ایجاد فهم مشترک از مخاطره

اصلی (ناپایایی منابع آب) است؛ مخاطره‌ای که سرنوشت همه آب‌بران و مسئولین را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

منابع

1. Abdullah Zadeh, Gh., L. Jahangir, M. Mahboobi and A. Ghezel. 2017. The impact of participatory management pattern on optimal water utilization in the city of aghghala. *Journal of Water Research in Agriculture*, 1(32.1): 131-145 (In Persian).
2. An, L. 2012. Modelling human decisions in coupled human and natural systems: review of agent-based models. *Ecological Modelling*, 24 (229): 25-36.
3. Arnstein, Sh. 1969. A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 4(35): 216-224.
4. Bakhshi Jahromi, A., G.H. Zamani, D. Hayati and M.H. Sadeghi. 2014. The Law of the Root of Water: An Investigative Study on the Law "Determining the Water Wells without Utilization License". *Journal of Irrigation and Water Engineering*, 5(18): 126-144.
5. Bakhtiari, F. and M. Nahid. 2016. Open innovation and stakeholder collaboration (benefits and risks). *Technology Growth*, 12(46): 42-50 (In Persian).
6. Belbin, M. 2015. Belbin Team Roles. Belbin Associates. *Journal of Management Studies*, 44(1): 96-118.
7. Bernoff, J. and Ch. Li. 2010. Social techno graphics revisited—mapping online participation. *Forrester Research*, 1-15.
8. Blackstock, K.L., G.J. Kelly and B.I Horsey. 2007. Developing and applying a framework to evaluate participatory research for sustainability. *Ecological Economics*, 60(1): 726-742.
9. Bodin, O., B. Crona and H. Ernstson. 2006. Social networks in natural resource management what's there to learn from a structural perspective. *Ecology and Society*, 11(2): 1-15.
10. Cairns, G. and G. Wright. 2018. Making scenario interventions matter: Exploring issues of power and rationality. Wiley. DOI: 10.1002/ffo2.10.
11. Cronbach, L.J. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrical*, 16(1): 297-334.
12. Davari dehkardi, F., H. Baqa'I, A. Parvin and M. Sarvestani. 2013. Explaining the necessity of creating water bodies and transferring management to them in water resources projects. National Conference on Sustainable Development and Sustainable Development, Focusing on Risk Reduction in Natural Disasters. Mashhad. Khavaran Higher Education Institution.
13. Davidson, S. 1998. Spinning the wheel of empowerment. *Planning*, 1262: 15-16.
14. Davies, T. 2009. Can social networks bridge the collaboration gap. www.timdavies.org?Uk/2009/05/18.
15. Davies, T. 2011. Rethinking Responses to Children and Young People's Online Lives. EU Kids Online 2 Final Conference. September, 1-11.
16. Doll, C., P. Doll and P. Bots. 2013. Semi-quantitative actor based modeling as a tool to assess the drivers of change and physical variables in participatory integrated assessments. *Environmental Modelling & Software*, 3(46): 21-32.
17. Ebrahimi Azarkharan, F., M. Ghorbani, A. Salajeghet and M. Mohseni Saravi. 2014. Analysis of social network, social power and key actors in participatory water management action plan for water resources (Case study: Jajrood River, Lotyan Watershed-Darbanders Village). *Iranian Journal of Watershed Management Sciences and Engineering*, 9(28): 21-32 (In Persian).
18. Elsawah, S., A. Mclucas and J. Mazanov. 2013. Using a cognitive mapping approach to frame the perceptions of water users about managing water resources: a case study in the Australian Capital Territory. *Water Resource Management*, 27(1): 1-16.
19. Elsawah, S., H.A. Guillaume and M. Mitchell. 2011. Using Participatory Rapid Appraisal and DPSIR approaches for participatory modeling: a case study for groundwater management in South Australia. The International Congress on Modeling and Simulation (MODSIM), December 2011 Perth, Australia, 12-16.
20. Fletcher, A. 2003. Purpose, empowerment and the experience of volunteerism in community. *Freechild Project*, 8(12): 12-19.
21. Ghanian, D., M. Baradaran, A. Ali Mirzai, K.H. Soleimani Harooni and S. Pasha. 2013. Participatory Management of Agricultural Water Resources and its Effective Components. Study of Province in Khuzestan. *Water Research in Agriculture (Soil and Water Science)*, 2(27): 181-190 (In Persian).
22. Governor of Khorasan Razavi, Deputy Director of Planning. 2013. Planning review of provincial land use studies, 120-125 (In Persian).
23. Hart, R. 1992. Children's participation: from tokenism to citizenship. Essay for UNICEF (Innocenti Essay, 4(11): 12-17.

24. Hatami Yazd, A., K. Davary, B. Ghahreman and A. Yousefi. 2017. Identification of Water Management Contradictions Using Cognitive Mapping of Activists (Investigation: Managers of Water Management in Mashhad Plain), 2(13): 1-17 (In Persian).
25. Hermans, L.M. 2005. Actor analysis for water resources management. Eburon Publishers. The Netherlands, 12-19.
26. Hermans, L.M., A.C. Hermans and B. Enserink. 2012. An approach to design long-term monitoring and evaluation frameworks in multi-actor systems A case in water management, Evaluation and Program Planning, 35(2012): 427-438.
27. Hermans, L.M. and W. Thissen. 2009. Actor analysis methods and their use for public policy analysts. European Journal of Operational Research, 196(2009): 808-818.
28. International Association of Public Participation. 2007. IAP2 Spectrum of Public Participation. <https://www.iap2.Org>.
29. Johnson, G. and K. Scholes. 2002. Exploring Corporate Strategy. Harlow, England; New York: Financial Times Prentice Hall, 920-930.
30. Kiani, Gh. 2016. The Role of market in optimal allocation of water resources and factors affecting water market efficiency. Journal of Water and Sustainable Development, 3(1): 93-102.
31. Lardner, C. 2001. Youth collaboration a new model. Edinburgh: Youth Social Inclusion Partnership. Social Work Education, 27(5): 459-473.
32. Luyet, V. 2005. A Framework for the Participative Process in a Large Environmental Project. Case study: the 3rd Rhone river correction. Ph.D. Thesis.
33. Luyet, V., R. Schlaepfer, M.B. Parlange and A. Buttler. 2012. A framework to implement Stakeholder collaboration in environmental projects. Journal of Environmental Management, 1(111): 213-219.
34. Mahboobi, M.M., N.N. Neda Najdabbasi and O.T. Omid Toosi. An Investigation of Motivation Factors Affecting on Farmer's Collaboration in Terrace Cropping Operations in Agricultural Land Case Study: Chehel-Chai Watershed, Golestan Province. Journal of Watershed Management Research, 6(12): 88-97 (In Persian).
35. Mahmoudi, A. and A. Pious. 2016. Economic Modeling of Agricultural Water in Tehran with Emphasis on the Role of Water Market. Economic Modeling, 3(35): 121-140.
36. Maxat, K. 2018. E-collaboration actors: understanding roles, connections, partnerships, 1(3): 1-22.
37. Mighdadi, M. 2009. Knowledge management enablers and outcomes in the small-and-medium sized enterprises. Industrial Management and Data Systems, 109(6): 840-858, <https://doi.org/10.1108/02635570910968072>.
38. Ministry of Power. 2004. Principles and Analysis of Water Management Policies. Iran Water Resources Management Company. Deputy Head of Research and Basic Studies. Bureau of Standards and Technical Criteria -Technical Committee No. 1-1. Group for the Formulation of Water Resources Management Policies.
39. Mirabi, M., H. Mianabadi, M. Zarghami, M. Sharifi and E. Mostert. 2014. Risk-based evaluation of wastewater treatment projects: A case study in Niasar city, Iran. Resources, Conservation and Recycling, 2(93): 168-177 (In Persian).
40. Mostert, E. 2003. The challenge of public participation. Water Policy, 1(5): 179-197.
41. Nazemi, A.H., A. Sadr al-Dini, and A. Hossein Zadeh Delir. 2006. Participatory Management of Water Resources, Second Conference on Water Resources Management, Isfahan, Isfahan University of Technology, Iran Water Resources Science and Engineering Society, (In Persian).
42. OECD. 2001. Citizen as Partners: Information, Consultation and Public Collaboration in Policy Making. OECD Publishing, Paris.
43. Olander, S. and A. Landin. 2005. Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. International Journal of Project Management 23(2005): 321-328.
44. Pahl-Wostl, C. 2002. Towards sustainability in the water sector: the importance of human actors and processes of social learning. Aquatic Sciences, 1(64): 394-411.
45. Palmer, R.N., H.E. Cardwell, M.A. Lorie and W. Warrick. 2013. Disciplined Planning, Structured Participation, and Collaborative Modeling – Applying Shared Vision Planning to Water Resources. Journal of the American Water Resources Association, 3(49): 614-628.
46. Pratchett, L. and G. Stoker. 2006. Diagnosing and remedying the failings of official collaboration schemes: the CLEAR framework. Social Policy and Society, 5(2): 281-91.
47. Rasuli, M.B. 2017. Social Capacity, Information, and Culture in the Water Field; High Concerns and Low Operations, 2(1): 19-21 (In Persian).
48. Reed, M.S. 2008. Stakeholder collaboration for environmental management: a literature review. Biological Conservation. 1(141): 2417-2431.

49. Richards, C., K.L. Blackstock and C. Carter. 2004. Practical Approaches to Participation. SERP Policy Brief, 1(23): 10-22.
50. Sadler, G.R., H.C. Lee, R.S Lim and J. Fullerton. 2010. Recruitment of hard-to-reach population subgroups via adaptations of the snowball sampling strategy. Nurs Health Science, 12(3): 369-74.
51. Sadodnin, A., E. Alvandi and V. Bordi Sheikh. 2015. Developing a Decision Support System for Participatory and Integrated Management of the Chel-Chai Watershed, Golestan Province. Journal of Watershed Management Research, 6(11): 124-136 (In Persian).
52. Salarian, M., K. Davary, A. Alizadeh, M. Lagzian and M. Fazeli. 2019. Comprehensiveness in Policy Makings of Water Participatory-Strategic Management in Iran. Journal of Engineering and Technology, 11(2).
53. Salarian, M., M.J. Samiy and M.B. Rasooli. 2016. Review of the rules of the groundwater of Iran (Bugs and Solutions). National Conference on Water Rights-Opportunities and Solutions. Tehran, Hall of Summit of Islamic Countries, 1(1): 15-24 (In Persian).
54. Salarian, M., K. Davary, A. Alizadeh, M. Lagzian and M. Fazeli. 2019. A framework for organizing participatory Water Planning and Management Team (WPMT). Journal of Engineering and Technology, 11(2).
55. Shafiei, M. and P. Karimi. 2017. Water accounting: the need to define a new mission of the National Bureau of Basic Studies of the country's regional water companies with a view to changing the approach from "raw data production" to "alchemy". Sustainable Water and Development, 4(2): 16-18 (In Persian).
56. Stave, K.A. 2003. A system dynamics model to facilitate public understanding of water management options in Las Vegas, Nevada. International Journal of Environmental Management, 1(67): 303-313.
57. Tippett, J., J.F. Handley and J. Ravetz. 2007. Meeting the challenges of sustainable development e a conceptual appraisal of a new methodology for participatory ecological planning. Progress in Planning, 1(67): 9-98.
58. Treseder, Ph. 1997. Empowering children and young people. Promoting involvement in decision-making. Manual. London, 14-16.
59. UNICEF. 2001. The collaboration rights of adolescents: a strategic approach. UNICEF Working Paper Series. A publication of UNICEF Programme Division, 1-67.
60. Yang, R.J. 2013. An investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives. International Journal of Project Management, 1(12): 1-12.

Collaborative Framework for Decision Making Process of the Water Management (Case Study: Kashafrud Basin)

Mohammad Salarian¹, Kamran Davary², Amin Alizadeh³, Mohammad Lagzian⁴ and
Mohammad Fazeli⁵

1- Ph.D. Student, Water Engineering Faculty, Ferdowsi University of Mashhad
(Corresponding Author: k.davary@um.ac.ir)

2- Professor, Water Engineering Faculty, Ferdowsi University of Mashhad

3- Professor, Department of Water Science and Engineering, Ferdowsi University of Mashhad

4- Professor, Department of Management Faculty of Economics and Administrative Science, Ferdowsi University of Mashhad

5- Assistant Professor, Department of Literature and Humanities, Shahid Beheshti University

Received: April 20, 2019 Accepted: June 22, 2019

Abstract

Sophisticated social- ecology systems, such as those in water management in a basin, are usually dynamic, multidimensional, or multidimensional, requiring serious engagement by multiple actors, and decision making in such systems is always faced with serious problems Kashafrud basin in Khorasan Razavi province is one of the most critical aquifers in the country due to the high population growth, high economic development, water scarcity and non-integrated allocation of water resources. In this regard, the best way to manage water is to create constructive interaction between actors involved in the basin. To this end, the present study has been conducted with a collaborative approach to provide a framework for identifying, analyzing and participating key actors in the decision-making process of this catchment area. This collaborative framework has two parts. The first part is the analysis of over 60 activists using the snowball method and the power-interest matrix, and the second part involves the involvement of key actors using the Circle of Influence Models (CI) and IAP2. The results of this study have led to the development of a common perspective on horizon 1420, in which the basin will have a sustainable balance in resources and water consumption. Under this vision, 19 strategies, 63 macro policies and 232 micro policy (executive), 41% of these policies have a social nature. The evaluation of the policy questionnaire, the implementation and effectiveness of the policies has shown that the majority of key actors in the basin have agreed on a high consensus on the implementation and effectiveness of those policies to achieve a common vision. According to the results of this research, the coherent framework presented can serve as a basis for identification, prioritization, analysis and collaboration of actors in order to increase their level of collaboration in the process of water management decision making in the basin of the country.

Keywords: Actors, Collaboration, Decision Making, IAP2, Kashafrud