

## A Qualitative Analysis of the Challenges Faced by Local Institutions in Managing Social Resources toward the Realization of a People-Based Economy

**Mohamad torkamaneh:** Department of Political Science, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish, Iran

**Mohammadreza ghaedi<sup>1</sup>:** Department of Political Science, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran.

**Garineh Keshishyan Siraki:** Department of Political Science and International Relations. South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

### Abstract

Local institutions, as key actors in the regional development process and the realization of a people-based economy, face multiple challenges in managing social resources. A deep understanding of these challenges is essential for designing effective policies. Therefore, the present study aims to qualitatively analyze the challenges faced by local institutions in managing social resources to achieve a people-based economy. This research was conducted using a qualitative approach and employed thematic analysis to thoroughly explain the various dimensions of these challenges. The research population included members of Islamic city and village councils, village administrations (dehyari), non-governmental organizations (NGOs), local cooperatives, and voluntary community groups. Purposeful and snowball sampling methods were used, resulting in a total of 22 participants. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using a three-stage coding strategy consisting of open, axial, and selective coding. To ensure the trustworthiness of the findings, Guba and Lincoln's criteria—credibility, dependability, transferability, and confirmability—were applied. Additionally, Cohen's Kappa coefficient was utilized to measure inter-coder reliability. The findings revealed that during data analysis, a total of 523 basic themes were identified, which after refinement and consolidation were categorized into 25 organizing themes. Ultimately, these organizing themes were integrated into five overarching themes: weak human capacity, lack of sustainable financial resources, weak social capital, institutional overlap and duplication, and centralization in decision-making. These five overarching themes provide a coherent depiction of the most significant challenges facing local institutions in managing social resources. Each theme, along with its set of components and subcomponents, explains the hidden and systemic layers of these challenges. The study concludes that realizing a people-based economy requires revisiting macro-level policies, strengthening the human and financial structures of local institutions, enhancing social capital, and establishing a coordinated and decentralized system for managing social resources.

---

**Keywords:** Local institutions, social resources, people-based economy.

---

---

**Citation:** Torkamaneh, M., Ghaedi, M., & Keshishyan Siraki, G. (Year). **A qualitative analysis of the challenges faced by local institutions in managing social resources toward the realization of a people-based economy.** *Journal of Development Studies and Resource Management*, 1(2), 37–52.

---

### Introduction

In the contemporary era, characterized by unprecedented economic, social, and environmental transformations, there is a growing emphasis on economic models grounded in popular participation and the utilization of indigenous capacities. The people-based economy, which emphasizes the empowerment of local institutions and endogenous management, has emerged as an innovative approach to sustainable development (Cook & Pandit, 2023). Local institutions—such as councils, non-governmental organizations, and cooperatives—play a pivotal role in managing social resources and can serve as catalysts for economic justice and development rooted in community capacities (Rahmani, 2022). However, structural weaknesses, financial resource shortages, and institutional deficiencies

---

<sup>1</sup>. **Corresponding author:** Mohammadreza ghaedi, **Email:** ghaedi@iau.ac.ir, **Tel:** 09129578456

remain significant challenges confronting these entities, undermining their role in local economic development (Abraham & Sommer, 2022). Both domestic and international research indicates that by providing necessary infrastructures—such as enhancing human capital, strengthening popular participation, and fostering collaborative networks among local institutions and other stakeholders—latent capacities can be actualized (Salehi & Rahnavard, 2024). Therefore, accurately identifying the challenges and barriers faced by local institutions in managing social resources is essential for the realization of a people-based economy. This study adopts a qualitative and context-sensitive approach to analyze these challenges, aiming to present a realistic and strategic portrayal of the capacities and obstacles of local institutions, thereby facilitating effective policymaking for sustainable development. Today, with the increase in .....

### **Methodology**

This study employs a qualitative and developmental approach to deeply and contextually examine the roles and challenges of local institutions in managing social resources and capacity building for the realization of a people-centered economy. Data were collected through semi-structured interviews with 22 key actors, executive managers, local community activists, and members of non-governmental organizations in underprivileged areas. Purposeful and snowball sampling methods were used to select individuals capable of providing rich and diverse data across various dimensions of the research topic, continuing until theoretical saturation was reached.

The interviews were conducted both in-person and virtually, recorded, fully transcribed, and coded. Data analysis was performed using thematic analysis with a three-stage coding process (open, axial, and selective coding), through which initial concepts were extracted, categorized, and ultimately the core themes forming the conceptual framework of the study were identified and integrated. To enhance the credibility of the findings, the four criteria of qualitative rigor—credibility (member checking), transferability (providing rich descriptions of the social and cultural context), reliability (high inter-coder agreement of 0.93 based on Cohen's Kappa), and confirmability (comprehensive documentation of analysis steps and independent audit by a third researcher)—were rigorously applied.

This meticulous and comprehensive methodology enables the presentation of a realistic and reliable depiction of the challenges and capacities of local institutions in managing social resources, providing a robust foundation for effective policy-making aimed at sustainable development of the people-centered economy.

### **Results and discussion**

The realization of a people-centered economy at the local level faces five main challenges along with several sub-dimensions. The first challenge is the weakness of human capacity, which includes a lack of specialized training, insufficient executive skills, shortage of skilled personnel, and low employee motivation—factors that hinder local institutions' ability to plan and manage projects effectively. The second challenge is the shortage of sustainable financial resources, leading to heavy dependence on governmental budgets, inability to attract financial participation from the private sector and the public, and the absence of long-term planning, all of which reduce the efficiency of development programs. Third, the weakness of social capital—which is the foundation for public participation—is characterized by public distrust, low citizen involvement, lack of transparency, and negative past experiences; these factors undermine social cohesion and active collaboration, thereby obstructing the formation of a people-centered economy. Fourth, institutional overlap and parallel work caused by the multiplicity of institutions, lack of coordination, and unhealthy competition result in scattered, contradictory activities and resource wastage. Finally, decision-making centralization—marked by limited legal and financial authority of local institutions and dependence on national-level bodies—reduces responsiveness to local issues and limits attention to local conditions.

These dimensions and sub-dimensions systematically and complexly weaken local institutional structures and create significant barriers to the development of a people-centered economy. Addressing

them requires an integrated, strategic approach with active participation from all local and national stakeholders.

## Conclusion

This qualitative study aimed to analyze the challenges faced by local institutions in managing social resources to realize a people-based economy. The findings indicate the presence of five fundamental barriers affecting the functioning of these institutions: First, centralization in decision-making, which leads to local institutions' dependence on higher levels, limited authority, and decreased accountability, accompanied by delays in responsiveness and weakening of social belonging; this finding aligns with the studies of Milani (2015) and Naraghi (2013). Second, institutional overlap and duplication of efforts, caused by unclear mandates and lack of coordination among institutions, resulting in resource wastage and reduced efficiency, consistent with the results of Ahmadi Bani et al. (2015) and Irandoost & Amini (2011). Third, weak social capital, stemming from public distrust, low participation, and lack of transparency in decision-making, which hinders the utilization of social capacities, as also confirmed by Mehrzad & Amirlu (2023). Fourth, lack of sustainable financial resources, due to dependence on government budgets, absence of local revenue sources, and inability to attract financial participation, limiting the independence and sustainability of institutions. Fifth, weak human capacity, including lack of training, shortage of specialized personnel, low motivation, and insufficient performance evaluation, which reduces the quality of social resource management. To address these challenges, it is essential to reform decision-making structures through genuine decentralization, establish a coordinating authority, strengthen social capital by increasing transparency and public participation, secure sustainable local financial resources, and continuously enhance human capacity through training and evaluation systems. Implementing these solutions will empower local institutions and facilitate the realization of a people-based economy within the framework of resistance economy and sustainable development.

## References

- Abraham, M., & Sommer, L. (2022). **Local governance and social capital: Building resilient communities**. Springer.
- Ahmadi Bani, R., Atrian, F., & Ghamami, S. M. (2022). **People-centered principle with emphasis on cooperatives in the general policies of resistance economy**. *New Approaches in Jihadi Management and Islamic Governance*, 8(2), 48–64.
- Cook, J., & Pandit, K. (2023). **People-centered economics: Reframing local development**. Routledge.
- Irandoost, K., & Amini, A. (2011). **Assessment of management challenges of small towns from the perspective of stakeholder groups**. *Urban Studies Quarterly*, 1(1), 91–108.
- Mehrzhadeh, M., & Amirlu, A. (2017). **Analysis of socio-economic challenges of managers in the rural sustainable development process (Case study: Gilan Province)**. In *International Conference on Civil Engineering, Architecture and Contemporary Urbanism of Iran*, Tehran.
- Milani, J. (2015). **Resistance economy and national self-reliance: Opportunities and challenges of its realization**. *Economic Journal*, 7(8), 22–35.
- Nasiri, K., & Alipour, Z. (2021). **Social capital and economic participation in local institutions**. *Regional Planning*, 8(4), 62–79.
- Rahmani, M. (2022). **Capacities of local institutions in developing participatory economy**. *Rural Management Studies*, 13(2), 81–96.
- Salehi, N., & Rahnavard, F. (2024). **Rural cooperatives and local economic development**. *Journal of Cooperation and Development*, 11(1), 32–50.

# تحلیل کیفی چالش‌های نهادهای محلی در مدیریت منابع اجتماعی در راستای تحقق اقتصاد مردم‌پایه<sup>۱</sup>

محمد ترکمانه: دانشجوی دکتری سیاستگذاری عمومی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران

دکتر محمدرضا قائدی<sup>۲</sup>: گروه علوم سیاسی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

دکتر گارینه کشیشیان: گروه علوم سیاسی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## چکیده

نهادهای محلی به‌عنوان بازیگران کلیدی در فرآیند توسعه منطقه‌ای و تحقق اقتصاد مردم‌پایه، با چالش‌های متعددی در مدیریت منابع اجتماعی مواجه‌اند که شناخت عمیق این چالش‌ها برای طراحی سیاست‌های کارآمد، امری ضروری است. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف تحلیل کیفی چالش‌های نهادهای محلی در مدیریت منابع اجتماعی در راستای تحقق اقتصاد مردم‌پایه انجام شده است. این مطالعه با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون به‌صورت عمیق به تبیین ابعاد مختلف این چالش‌ها پرداخته است. جامعه پژوهش شامل اعضای شوراهای اسلامی شهر و روستا، دهیاری‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد، تعاونی‌های محلی و گروه‌های داوطلب مردمی بوده است. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و از نوع گلوله‌برفی انجام شد و در مجموع ۲۲ نفر به‌عنوان مشارکت‌کنندگان پژوهش انتخاب گردیدند. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شده و با بهره‌گیری از راهبرد کدگذاری سه‌مرحله‌ای شامل کدگذاری باز، محوری و گزینشی مورد تحلیل قرار گرفت. برای ارزیابی اعتبار یافته‌ها از معیارهای گوبا و لینکلن شامل قابلیت اعتماد، اطمینان‌پذیری، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد و به‌منظور سنجش پایایی بین‌کدی از ضریب توافق کاپای کوهن بهره گرفته شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که در فرآیند تحلیل داده‌ها، تعداد ۵۲۳ مضمون پایه شناسایی شد که پس از پالایش و تجمیع، در قالب ۲۵ مضمون سازمان‌دهنده طبقه‌بندی گردید. در نهایت، این مضامین در پنج مضمون فراگیر شامل ضعف ظرفیت انسانی، کمبود منابع مالی پایدار، ضعف سرمایه اجتماعی، تداخل نهادی و موازی‌کاری و تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری ادغام شدند. این پنج مضمون فراگیر، شمایی منسجم از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی نهادهای محلی در مدیریت منابع اجتماعی را ارائه می‌دهند که هر یک با مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و مؤلفه‌های فرعی، لایه‌های پنهان و نظام‌مند این چالش‌ها را تبیین می‌کنند. نتیجه‌گیری این مطالعه حاکی از آن است که تحقق اقتصاد مردم‌پایه مستلزم بازنگری در سیاست‌گذاری‌های کلان، تقویت ساختارهای انسانی و مالی نهادهای محلی، ارتقای سرمایه اجتماعی و استقرار نظامی هماهنگ و غیرمتمرکز برای مدیریت منابع اجتماعی است.

**واژه‌های کلیدی:** نهادهای محلی، منابع اجتماعی، اقتصاد مردم‌پایه.

**استاد:** ترکمانه، محمد، قائدی، محمدرضا؛ کشیشیان، گارینه. (۱۴۰۴). تحلیل کیفی چالش‌های نهادهای محلی در مدیریت منابع اجتماعی در راستای تحقق اقتصاد مردم‌پایه. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، سال ۱، شماره ۲، شیراز، صص ۳۷-۵۲.

<sup>۱</sup>. این مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان امکان‌سنجی مردمی‌سازی اقتصاد در حکمرانی مشارکتی جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی: بنیاد برکت) می‌باشد.

<sup>۲</sup>. نویسنده مسئول: دکتر محمدرضا قائدی، پست الکترونیکی: ghaedi@iau.ac.ir، تلفن: ۰۹۱۲۹۵۷۸۴۵۶.

در عصر کنونی که تحولات اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی با شتابی بی‌سابقه در حال وقوع است، توجه به الگوهای جایگزین اقتصادی که بر بنیان مشارکت مردمی و بهره‌گیری از ظرفیت‌های بومی و اجتماعی استوارند، ضرورتی انکارناپذیر یافته است. در این میان، مفهوم اقتصاد مردم‌پایه که بر توانمندسازی مردم، حمایت از نهادهای محلی و مدیریت درون‌زا تأکید دارد، به عنوان یکی از رویکردهای نوین در حکمرانی محلی و توسعه پایدار مطرح شده است (Cook & Pandit, 2023). این رویکرد در تلاش است تا منابع اجتماعی، همچون سرمایه اجتماعی، اعتماد، مشارکت جمعی، و انسجام محلی را در مسیر ارتقاء عدالت اقتصادی و بازتوزیع منافع اجتماعی به کار گیرد؛ منابعی که در بسیاری از جوامع نادیده انگاشته می‌شوند، اما می‌توانند مبنای اصلی یک توسعه متکی بر ظرفیت‌های مردمی باشند (Nobakhti et al., 2023).

نهادهای محلی به عنوان یکی از اصلی‌ترین بازیگران در مدیریت منابع اجتماعی، دارای جایگاه ویژه‌ای در پیشبرد اهداف اقتصاد مردم‌پایه‌اند. این نهادها که شامل شوراهای محلی، سازمان‌های مردم‌نهاد، تعاونی‌ها، هیئت‌های مذهبی و حتی نهادهای سنتی مانند کدخدانمنشی‌ها می‌شوند، در بسیاری از جوامع به مثابه واسطه‌ای میان دولت و مردم ایفای نقش می‌کنند (Rahmani, 2022). با وجود این ظرفیت‌ها، هنوز بررسی‌های عمیق و راهبردی کافی در مورد عملکرد، چالش‌ها و فرصت‌های این نهادها صورت نگرفته و بسیاری از سیاست‌گذاری‌ها بدون توجه به واقعیت‌های میدانی و بومی‌سازی برنامه‌ها اجرا می‌شوند (Yiftachel, 2021).

با نگاهی به ادبیات نظری، منابع اجتماعی مفهومی چندلایه و پیچیده دارند که طیف وسیعی از عوامل مانند روابط اعتماد، هنجارهای اجتماعی، مشارکت مدنی، و پیوندهای محلی را شامل می‌شود. این منابع اگرچه ملموس نیستند، اما نقش مستقیمی در شکل‌گیری کنش‌های جمعی و حمایت اجتماعی از فعالیت‌های اقتصادی دارند. در واقع، منابع اجتماعی می‌توانند هزینه مبادله را کاهش دهند، ریسک سرمایه‌گذاری‌های خرد را کنترل کنند، و مسیر مشارکت فعالانه مردم در طرح‌های اقتصادی محلی را هموار نمایند (Putnam, 2020). از این منظر، توجه به نحوه مدیریت و سازماندهی این منابع از سوی نهادهای محلی، می‌تواند یکی از کلیدی‌ترین مؤلفه‌های موفقیت اقتصاد مردم‌پایه به شمار آید (Nasiri & Alipour, 2021).

یکی از مسائلی که همواره در مسیر تحقق اقتصاد مردم‌پایه با آن مواجه هستیم، ضعف نهادهای محلی در بهره‌گیری اثربخش از منابع اجتماعی است. بسیاری از این نهادها با چالش‌هایی چون کمبود منابع مالی، نارسایی در ساختارهای اداری، نبود آموزش‌های تخصصی، و ناپایداری در مشارکت اعضا مواجه‌اند (Abraham & Sommer, 2022). از سوی دیگر، فقدان قوانین حمایتی و چارچوب‌های نهادی روشن از جمله دلایلی است که موجب تضعیف نهادهای محلی در ایفای نقش مؤثر خود شده و آن‌ها را به سمت وابستگی به دولت مرکزی سوق داده است (Ghaseminia, 2023).

در عین حال، تجربه برخی مناطق موفق در جهان و حتی برخی مناطق بومی در ایران نشان می‌دهد که در صورت فراهم بودن بسترهای لازم، نهادهای محلی می‌توانند به عنوان محرک‌هایی کلیدی در تقویت منابع اجتماعی و هدایت آن‌ها به سمت توسعه اقتصادی مردمی عمل کنند. برای نمونه، در استان‌های کردستان و چهارمحال و بختیاری، ایجاد شبکه‌های تعاونی روستایی با مدیریت مردمی توانسته است نه تنها موجب اشتغال‌زایی شود، بلکه سرمایه اجتماعی و همبستگی محلی را نیز افزایش دهد (Salehi & Rahnavard, 2024). چنین نمونه‌هایی گواه آن است که ظرفیت‌های نادیده گرفته‌شده‌ای در دل جوامع محلی نهفته است که با شناخت دقیق و حمایت هدفمند می‌توان آن‌ها را بالفعل کرد.

اقتصاد مردم‌پایه، برخلاف اقتصادهای متمرکز، بر مشارکت داوطلبانه مردم، تصمیم‌گیری جمعی، و تولید و توزیع عادلانه مبتنی است. از این رو، بسترهای اجتماعی و فرهنگی محلی، تعیین‌کننده اصلی میزان موفقیت چنین مدلی هستند. نهادهای محلی در این میان، می‌توانند نقش پیونددهنده‌ای میان ارزش‌های بومی و ساختارهای نوین ایفا کنند، به شرط آنکه خودشان از مشروعیت اجتماعی، مهارت مدیریتی و توان بسیج منابع برخوردار باشند (Lichter, D. T., & Parisi, 2021). این در حالی است که در بسیاری از موارد، این نهادها فاقد قدرت چانه‌زنی در برابر نهادهای بالادستی هستند و گاه نقش آن‌ها به اجرای فرمایشی پروژه‌ها محدود می‌شود (Nikbin & Jafari, 2022).

از سوی دیگر، نگاهی راهبردی به نقش نهادهای محلی ایجاب می‌کند که آن‌ها نه تنها به عنوان ابزار اجرایی، بلکه به مثابه نهادهایی یادگیرنده و نوآور دیده شوند که می‌توانند الگوهای جدیدی از حکمرانی محلی را شکل دهند. این امر مستلزم آن است که دولت‌ها از تمرکزگرایی پرهیز کرده و بسترهای مشارکت مؤثر و پایدار مردم را فراهم آورند. همچنین ارتقاء سرمایه انسانی در نهادهای محلی و افزایش سطح آگاهی و توانمندی آن‌ها برای بهره‌گیری از منابع اجتماعی، از مهم‌ترین الزامات تحقق این هدف است (Bebbington, A., & Woolcock, 2020).

مسئله مهم دیگر، نحوه تعامل نهادهای محلی با سایر بازیگران اجتماعی و اقتصادی در سطح جامعه است. پیوند این نهادها با دانشگاه‌ها، بخش خصوصی، و سازمان‌های دولتی می‌تواند موجب انتقال تجربیات، اشتراک منابع، و هم‌افزایی در اجرای پروژه‌ها شود. این ارتباطات شبکه‌ای، به‌ویژه در شرایط بحرانی مانند همه‌گیری کرونا یا تحریم‌های اقتصادی، می‌تواند تاب‌آوری جوامع محلی را افزایش دهد و آنان را در مدیریت مؤثر منابع اجتماعی توانمند سازد (Rostami & Fallahnejad, 2023).

تحقق اقتصاد مردم‌پایه بدون نهادهای مردمی و محلی توانمند، عملاً امکان‌پذیر نیست. این در حالی است که برخی سیاست‌گذاران همچنان توسعه اقتصادی را از مسیر پروژه‌های کلان و بالا به پایین دنبال می‌کنند و به ظرفیت‌های نهادهای بومی بی‌توجه‌اند. تجربه کشورهای جنوب آسیا و آمریکای لاتین نشان می‌دهد که مشارکت واقعی مردم و استفاده از منابع اجتماعی، نقش تعیین‌کننده‌ای در توسعه پایدار و کاهش نابرابری ایفا می‌کند (Escobar, 2023). بنابراین، زمان آن رسیده که به بازتعریف نقش نهادهای محلی و جایگاه منابع اجتماعی در برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ای پرداخته شود.

از منظر جامعه‌شناسی توسعه، منابع اجتماعی نه تنها ابزار تحقق اهداف اقتصادی، بلکه عنصر کلیدی هویت جمعی و انسجام فرهنگی نیز هستند. نهادهای محلی، در صورت ایفای نقش مؤثر، می‌توانند از پراکندگی کنش‌های اجتماعی جلوگیری کنند و با تبدیل منابع بالقوه به ظرفیت‌های بالفعل، هم توسعه اقتصادی و هم همبستگی اجتماعی را تقویت نمایند (Woolcock, 2022). این کارکرد دوگانه نهادهای محلی، وجه تمایز آنان از سایر نهادهای اقتصادی رسمی است که عمدتاً تمرکز بر تولید و بهره‌وری دارند.

نکته دیگر آن است که اقتصاد مردم‌پایه بیش از آنکه یک پروژه اقتصادی باشد، یک پروژه فرهنگی و اجتماعی نیز هست. نهادهای محلی اگر به درستی پشتیبانی شوند، قادرند گفتمان تولید مردمی، مصرف مسئولانه، عدالت اجتماعی و همیاری را در جوامع نهادینه کنند. این نهادینه‌سازی، تنها از مسیر مشارکت مستمر و اعتماد متقابل میان مردم و مدیران محلی امکان‌پذیر است؛ امری که نیازمند آموزش، شفافیت، پاسخگویی، و نظارت دموکراتیک است (Nourbakhsh & Afshar, 2023).

یافته‌های پژوهش‌های اجتماعی نیز مؤید آن است که بسیاری از موانع موجود در مدیریت منابع محلی، ریشه در فقدان نگاه کل‌نگر به ارتباط میان اقتصاد، فرهنگ و سیاست دارند. برای نمونه، Bayat (2010)، در تحلیل جامعه‌شناختی خود از خاورمیانه، تأکید دارد که نهادهای محلی در صورت بهره‌برداری از ظرفیت‌های مقاومت فرهنگی و اجتماعی، می‌توانند به موتور محرک تغییرات اقتصادی بدل شوند. همچنین، گزارش UNESCO (2020)، بر اهمیت نهادهای محلی به عنوان واسطه‌های تحقق عدالت بین‌نسلی و پایداری اجتماعی تأکید می‌کند.

مطالعات داخلی نیز به وضوح نشان داده‌اند که شوراهای اسلامی شهر و روستا، سازمان‌های مردم‌نهاد و بسیج محلات، در صورت بهره‌مندی از پشتیبانی مناسب و آموزش‌های تخصصی، توانایی ایفای نقش فعال در توسعه محلی را دارند. برای نمونه، پژوهش Ghorbani & Razavi (2018) حاکی از آن است که شوراهای محلی در برخی مناطق با ایجاد تعاونی‌های مردمی، موفق به مدیریت پایدار منابع طبیعی از جمله آب و خاک شده‌اند؛ الگویی که می‌تواند در سطوح گسترده‌تر نیز پیاده‌سازی شود. افزون بر این، یکی از ملاحظات بنیادین در بررسی نهادهای محلی، مسأله اعتماد اجتماعی و سرمایه نمادین این نهادها در نگاه مردم است. پژوهش Naeini et al (2023) بر نقش سرمایه اجتماعی در موفقیت نهادهای محلی تأکید کرده و بیان می‌دارد که نبود اعتماد متقابل، باعث عدم تمایل مردم به مشارکت در طرح‌های محلی می‌شود. این مسأله در مناطقی که تجربه‌های منفی پیشین در مدیریت منابع دارند، شدت بیشتری دارد. از این رو، هرگونه اصلاح در ساختار نهادهای محلی باید با بازسازی اعتماد عمومی و به رسمیت شناختن نقش مردم به عنوان شرکای اصلی در حکمرانی محلی همراه باشد (Healy, 2021).

با توجه به آنچه گفته شد، یکی از ضروری‌ترین اقدامات در مسیر تحقق اقتصاد مردم‌پایه، تحلیل دقیق وضعیت موجود نهادهای محلی و شناسایی چالش‌های پیش‌روی آن‌ها در مدیریت منابع اجتماعی است. چنین تحلیلی باید با رویکردی کیفی، زمینه‌محور و مبتنی بر تحلیل زمینه‌های بومی صورت گیرد تا از سطح توصیه‌های کلی فراتر رود و به ارائه راهکارهای اجرایی بینجامد. همچنین، در این مسیر باید از دیدگاه‌های جامعه‌محور و مشارکتی بهره گرفت تا خود جوامع محلی نیز در تولید دانش و تصمیم‌گیری نقش داشته باشند.

بنابراین، مقاله حاضر با هدف تحلیل کیفی چالش‌های نهادهای محلی در مدیریت منابع اجتماعی در راستای تحقق اقتصاد مردم‌پایه، تلاش دارد تا با استفاده از مطالعات نظری، تجارب میدانی و تحلیل وضعیت فعلی، به ارائه تصویری واقع‌گرایانه و سیاست‌مدارانه از ظرفیت‌ها و موانع این نهادها بپردازد. در این راستا، پرسش اصلی مقاله آن است که نهادهای محلی در شرایط کنونی با چه چالش‌هایی در زمینه مدیریت منابع اجتماعی روبه‌رو هستند؟

## روش پژوهش

این پژوهش از نظر رویکرد، کیفی و از نوع توسعه‌ای محسوب می‌شود که با هدف کشف و تبیین عمیق تجارب، برداشت‌ها و ادراکات موجود درباره نقش نهادهای محلی در مدیریت منابع اجتماعی و ظرفیت‌سازی برای تحقق اقتصاد مردم‌پایه طراحی شده است. با توجه به ماهیت پیچیده و زمینه‌مند موضوع، روش گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با کنشگران کلیدی، مطلعان آگاه، مدیران اجرایی، فعالان جامعه محلی و اعضای نهادهای غیردولتی مرتبط با مدیریت منابع اجتماعی بوده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه افراد دارای تجربه، مسئولیت یا اثرگذاری در حوزه نهادهای محلی (شوراهای اسلامی شهر و روستا، دهیاری‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد، تعاونی‌های محلی، و گروه‌های داوطلب مردمی) در مناطق محروم تشکیل دادند. برای نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد؛ بدین معنا که افراد بر اساس توانایی آن‌ها در ارائه داده‌های غنی، متنوع و مرتبط با ابعاد مختلف پژوهش انتخاب شدند و این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت، ۲۲ مصاحبه عمیق با مشارکت‌کنندگان انجام شد که دامنه تخصص و تجربه آن‌ها طیف گسترده‌ای از مسئولان محلی تا نخبگان دانشگاهی و فعالان محلی را دربر می‌گرفت.

مصاحبه‌ها به صورت حضوری و مجازی (متناسب با شرایط زمانی و مکانی) انجام شد و پس از ضبط، به طور کامل پیاده‌سازی و رمزگذاری شد. برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل مضمون با راهبرد کدگذاری سه مرحله‌ای استفاده گردید. در گام اول، کدگذاری باز صورت گرفت و مفاهیم اولیه مستخرج از متن‌ها استخراج شد. سپس در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم مشابه در طبقات اولیه تجمیع و در قالب مقولات سازمان‌دهی شدند. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، مضامین هسته‌ای که چارچوب مفهومی پژوهش را تشکیل می‌دادند، شناسایی و یکپارچه‌سازی شدند. به منظور افزایش اعتبار یافته‌ها، معیارهای چهارگانه اعتبار کیفی شامل باورپذیری، انتقال‌پذیری، پایایی و تأییدپذیری مدنظر قرار گرفت. برای باورپذیری، مشارکت‌کنندگان در پایان مصاحبه‌ها درستی برداشت‌های پژوهشگر را تأیید کردند (بازبینی اعضا). در راستای انتقال‌پذیری، پژوهشگر تلاش نمود با ارائه توصیف غنی از زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی و نهادی محل پژوهش، امکان استفاده از نتایج در موقعیت‌های مشابه را برای دیگر پژوهشگران فراهم سازد. برای سنجش پایایی، از روش توافق میان دو کدگذار استفاده شد و در بررسی نمونه‌ای از متون، ضریب توافق میان دو پژوهشگر ۰/۹۳ بر اساس ضریب کاپای کوهن

(فرمول ۱) برآورد شد. همچنین، برای تأییدپذیری، کلیه مراحل تحلیل داده‌ها مستند شد و با انجام ممیزی مستقل توسط یک پژوهشگر سوم، اعتبار فرایند تحلیل مورد بازبینی قرار گرفت.

$$\frac{29}{31} = \frac{\text{تعدادتوافق}}{\text{تعدادتوافق پذیر امکان}} = \text{پایایی ابزارها} = 0/93$$

فرمول ۱: ضریب کاپای کوهن

## یافته‌های پژوهش

در این بخش، یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها و اطلاعات گردآوری‌شده با هدف تحلیل کیفی چالش‌های نهادهای محلی در مدیریت منابع اجتماعی برای تحقق اقتصاد مردم‌پایه ارائه شده است. با توجه به ماهیت مسئله و لزوم فهم عمیق‌تر از واقعیت‌های میدانی، تحلیل کیفی در این پژوهش بر پایه استخراج مضامین از داده‌های گردآوری‌شده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان محلی، نمایندگان نهادهای مردمی، و مسئولان اجرایی صورت گرفته است. هدف اصلی از این تحلیل، شناسایی الگوهای معنایی پنهان در داده‌ها، کشف روابط بین مقوله‌ها و ترسیم تصویری منسجم از وضعیت موجود و ظرفیت‌های پیش‌رو برای تحقق اقتصاد مردم‌پایه در سطح نهادهای محلی بوده است.

فرایند تحلیل داده‌ها در این پژوهش مبتنی بر روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت. در مرحله اول (کدگذاری باز)، مفاهیم ابتدایی به‌صورت جزء‌به‌جزء از متن مصاحبه‌ها استخراج و با عبارات کوتاه و مشخص کدگذاری شدند. این مفاهیم اولیه منعکس‌کننده درک مشارکت‌کنندگان از واقعیت‌های موجود در حوزه مدیریت منابع اجتماعی بودند و زمینه‌ساز شکل‌گیری طبقه‌بندی اولیه شدند. در مرحله دوم (کدگذاری محوری)، مفاهیم مشابه یا مرتبط در قالب مقوله‌های میانی جمع‌گردینند و ارتباط میان آن‌ها بر اساس محتوای مفهومی مشخص شد. در این مرحله، تلاش شد تا شبکه‌ای از مفاهیم به هم پیوسته حول محورهای معناشناختی اصلی شکل گیرد. در نهایت، در مرحله سوم (کدگذاری انتخابی)، یک مقوله هسته به‌عنوان مفهوم مرکزی که سایر مقوله‌ها را به هم مرتبط می‌کرد، انتخاب شد و سایر مقوله‌ها در قالب ابعاد مرتبط با آن سامان‌دهی گردیدند. کل این فرایند با دقت و طی چندین دور بازبینی انجام شد تا از انسجام درونی و اعتبار ساختاری مقوله‌های نهایی اطمینان حاصل شود. در ادامه، نتایج حاصل از این تحلیل سه‌مرحله‌ای در قالب مقوله‌های نهایی، مفاهیم مرتبط و فراوانی وقوع آن‌ها در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول شماره (۱): راهبرد کدگذاری سه مرحله‌ای چالش‌های نهادهای محلی در راستای تحقق اقتصاد مردم‌پایه

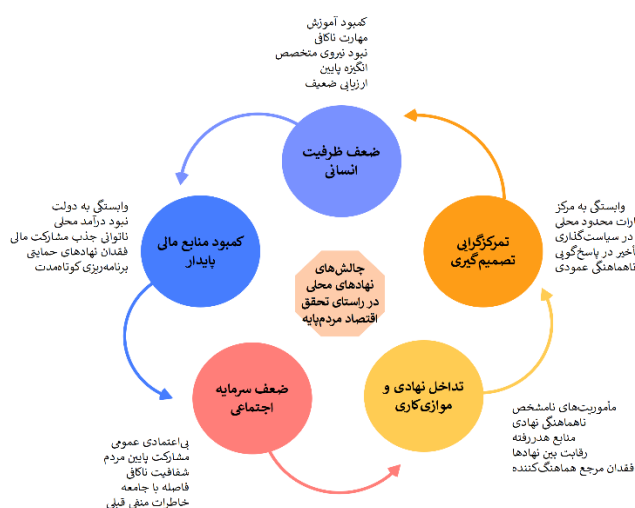
| مفاهیم فراگیر            | مفاهیم سازمان دهنده | مفاهیم پایه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تمرکزگرایی<br>تصمیم‌گیری | وابستگی به مرکز     | ما برای هر کاری باید منتظر باشیم ببینیم از مرکز چی می‌گن، هیچ بودجه‌ای بدون تأیید بالادست به ما تعلق نمی‌گیره، خودمون ایده داریم، ولی اجرایی‌ش دست اوناست، بودجه‌ها معمولاً با تأخیر زیاد از مرکز می‌اد، حتی برای پروژه‌های کوچیک باید نامه‌نگاری کنیم با وزارتخانه، احساس می‌کنیم فقط بازوهای اجرایی مرکزی نه تصمیم‌گیرنده، اگر مرکز بخواد، ما اجازه داریم کاری بکنیم، تصمیمات کلان از بالا میاد، ما فقط اجرا می‌کنیم، گاهی حتی اولویت‌های ما اصلاً در نظر گرفته نمی‌شن، برای تغییرات جزئی هم باید تأیید مرکز رو بگیریم، مرکز منابع رو تقسیم می‌کنه، ما باید فقط تطبیق بدیم، هر وقت اراده‌ای از بالا هست، حرکت می‌کنیم، هیچ اختیار مستقلی نداریم تو طراحی پروژه‌ها، استان و شهرستان فقط دریافت‌کننده هستن نه سیاست‌گذار، ما نمی‌تونیم براساس ظرفیت‌های بومی تصمیم بگیریم، نهادهای محلی استقلال مالی ندارن چون بودجه متمرکزه، از نظر ما سیاست‌گذاری واقعی فقط تو پایتخته، حتی برای خرید تجهیزات ساده باید تأیید بگیریم، نگاه بالا به پایین همیشه تصمیمات رو کند می‌کنه، تا مرکز نگه انجام بشه، هیچ اتفاقی نمی‌افته |
|                          | اختیارات محدود محلی | ما نمی‌تونیم مستقل برنامه‌ریزی کنیم، اختیاراتمون در حد اجرا و گزارش‌دهیه، اصلاً مشخص نیست کجا حق مداخله داریم، نمی‌دونیم چه کارهایی قانوناً توی حیطه‌ی ماست، بعضی نهادها عملاً ما رو دور می‌زنن چون اختیار نداریم، در تصمیم‌گیری‌های کلان محلی هیچ‌وقت از ما نظر نمی‌خوان، بودجه داریم ولی اجازه خرج نداریم، مردم از ما انتظار دارن ولی اختیاری نداریم که پاسخ بدیم، با این سطح اختیار، نمی‌تونیم نوآوری کنیم، حتی برای دعوت از مردم نیاز به مجوز بالادست داریم، ما فقط مجری هستیم، نه سیاست‌گذار، هر چی طراحی می‌کنیم باید بازبینی و تأیید بشه، چند بار خواستیم همکاری بین نهادی کنیم، ولی اختیارش نبود، طرح‌هایی که خودمون طراحی کردیم رد شدن چون "در صلاحیت شما نیست"، قانوناً دست ما بسته‌ست تو بعضی حوزه‌ها، ظرفیت اجرایی داریم، ولی اختیارات قانونی نداریم، شوراها عملاً هیچ قدرت عملیاتی ندارن، حتی در انتخاب پروژه‌های محلی، تصمیم نهایی با مرکز بود، ما فقط در چارچوب‌هایی می‌تونیم کار کنیم که از بالا مشخص شده، اجازه نداریم سیاست‌گذاری محلی رو خودمون تنظیم کنیم                                      |

|                          |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | بی‌نظمی در سیاست‌گذاری | <p>هر سال به سیاست جدید میاد، سردرگمیم، برنامه‌های بالادستی مرتب عوض می‌شن، نمی‌دونیم باید از کدوم بخشنامه تبعیت کنیم، چند تا نهاد مختلف برای به موضوع خط‌مشی صادر می‌کنن، انسجام سیاستی نداریم؛ امروز بگن بله، فردا نه، هر اداره‌ای ساز خودش رو می‌زنه، بعضی طرح‌ها رو شروع کردیم، بعد متوقف کردن، تا می‌خوایم برنامه‌ریزی کنیم، اولویت‌ها عوض می‌شن، بخشنامه‌ها با هم در تناقضن، خیلی وقتاً نمی‌دونیم وظیفه‌ی کیه که کاری رو پیش ببره، خط‌مشی‌ها پشتوانه‌ی اجرایی ندارن، در سیاست‌گذاری‌ها به نظرات محلی توجه نمی‌شه، به سیاست‌نامه هست، ولی منابع نیست، گاهی چند تا نهاد موازی به برنامه‌ی مشابه دارن، سیاست‌های بلندمدت نداریم، فقط تاکتیکی کار می‌کنیم، ناهماهنگی بین اهداف و ابزارهای سیاستی زیاده، اهداف مشخص نیستن، فقط کلی‌گویی شده، معلوم نیست کی مسئول پیگیری سیاست‌هاست، سیاست‌ها به جای مسئله‌محوری، دستورمحور هستن، در اجرا معمولاً سیاست‌ها رها می‌شن</p>                                                                                         |
|                          | تأخیر در پاسخ‌گویی     | <p>تا نامه‌ای به بالا برنیم، چند ماه طول می‌کشه جواب بدن، بحران داریم، ولی پاسخ از بالا دیر می‌رسه، وقتی مجوز می‌گیریم، دیگه پروژه موضوعیت نداره، بروکراسی وحشتناکی داریم، باید چند لایه طی بشه تا کار راه بیفته، نهاد بالا اولویت ما رو نمی‌فهمه، کند پاسخ می‌ده، بین درخواست و پاسخ، فاصله زمانی زیاده، گاهی اصلاً جوابی نمی‌دن، پیگیری هم نکنیم، باز زمان بره، به بار بودجه خواستیم، بعد از یک سال رسید، برای بحران‌ها باید سریع عمل کنیم، ولی نمی‌تونیم، زمان طلایی رو از دست می‌دیم بخاطر روند اداری، تأخیر در تأمین منابع پروژه‌ها رو ناقص می‌داره، بین مکاتبه و تأیید، فاصله زیادیه، احساس می‌کنیم درخواست‌هامون تو صف انتظار می‌مونه، سامانه‌ها کند و ناکارآمد هستن، زمان‌بندی بالا با نیازهای محلی هم‌خوان نیست، بعضی کارها رو باید سال‌ها پیگیری کنیم تا بشه، مردم از ما انتظار پاسخ سریع دارن ولی دست‌مون بسته‌ست، نبود فوریت در سیستم پاسخ‌گویی، ما رو از مردم دور کرده</p>                                                                          |
|                          | ناهماهنگی عمودی        | <p>بالا به چیز می‌خواد، پایین به چیز دیگه، نگاه مرکز با واقعیت‌های ما هم‌راستا نیست، نمی‌تونیم تصمیم بالا رو اجرا کنیم چون با نیاز محلی نمی‌خونه، اولویت‌های ما دیده نمی‌شن در برنامه‌ریزی ملی، نهادهای بالادستی با ما در تعامل نیستن، دستوراتی می‌اد که عملی نیستن، حتی تو گزارش‌دهی هم هماهنگی نداریم، درک متقابل بین سطح بالا و پایین وجود نداره، همیشه باید خودمون رو با برنامه‌های بالا وفق بدیم، حتی اگه بی‌فایده باشه، اطلاعات به‌روز از نیازهای محلی به مرکز نمی‌رسه، سیاست‌های کلان بدون مشورت با ما تدوین می‌شن، منابع و طرح‌ها تحمیل می‌شن نه پیشنهاد، فرآیند تصمیم‌سازی از پایین به بالا تعریف نشده، گاهی حس می‌کنیم فقط اجراکننده‌ی دستورات از بالا هستیم، حتی نهادهای استانی با محلی هم هماهنگ نیستن، جلسات مشترک کم برگزار می‌شه، در برنامه‌ریزی ملی، هیچ سهم واقعی برای ما تعریف نشده، گزارش‌هایی که بالا تهیه می‌کنه، واقعیت محلی رو نشون نمی‌دن، پایین‌ترین سطح هیچ نقشی در تعیین خط‌مشی نداره، شکاف جدی بین لایه‌های تصمیم‌گیر وجود داره.</p> |
| تداخل نهادی و موازی‌کاری | مأموریت‌های نامشخص     | <p>معلوم نیست دقیقاً ما قراره چه کاری انجام بدیم، وظایف ما با بقیه نهادها هم‌پوشانی داره، بعضی وقتاً نمی‌دونیم این کار بر عهده‌ی ماست یا به اداره دیگه، دستورالعمل روشنی نداریم برای فعالیت‌هامون، وقتی مأموریت مشخص نباشه، برنامه‌ریزی هم ممکن نیست، گاهی چند واحد روی به موضوع کار می‌کنن، ولی هیچ‌کس مسئول نیست، از بالا فقط به عنوان کلی میاد، بدون شرح وظایف دقیق، انتظار دارن همه‌چیز رو ما پیگیری کنیم، ولی مرز مسئولیت‌ها معلوم نیست، ما نمی‌دونیم در قبال چه کاری باید پاسخگو باشیم، شرح وظایف‌مون با آنچه اجرا می‌کنیم خیلی فرق داره، مأموریت‌ها به‌روزرسانی نشده و هنوز به اقتضای جدید پاسخ نمی‌ده، کسی بر این که ما دقیقاً چه کنیم نظارت و هدایت نداره، تو بعضی پروژه‌ها سردرگمیم چون نمی‌دونیم نقش ما چیه، گاهی مأموریت‌های تعریف‌شده با واقعیت نیازهای محلی هم‌خوانی نداره، وقتی وظایف روشن نباشه، تعارض و دوباره‌کاری اجتناب‌ناپذیره.</p>                                                                                                         |
|                          | ناهماهنگی نهادی        | <p>هر اداره‌ای برنامه خودش رو داره، بی‌خبر از بقیه، نمی‌دونیم فلان نهاد داره چه کاری می‌کنه، تا وقتی کارمون باهاش تداخل پیدا کنه، جلسات بین دستگاهی کم برگزار می‌شه یا بی‌نتیجه‌ست، وقتی ما به طرح رو شروع می‌کنیم، به نهاد دیگه با طرح موازی میاد، بین نهادهای اجرایی تعامل مؤثری وجود نداره، هماهنگی فقط روی کاغذ، تو عمل هر کی ساز خودش رو می‌زنه، اطلاعات به‌درستی بین دستگاه‌ها رد و بدل نمی‌شه، بعضی وقتاً نمی‌دونیم نهاد همکارمون اصلاً در جریان کار هست یا نه، هماهنگی‌ها مقطعی‌ان، استمرار ندارن، تو بعضی پروژه‌ها چند اداره با هم موازی‌کاری کردن، نهادهای ترجیح می‌دن کار خودشونو بکنن تا تعامل کنن، بعضی از نهادهای اصلاً حاضر نیستن تو جلسات شرکت کنن، وقتی دستگاه‌ها با هم هماهنگ نیستن، مردم آسیب می‌بینن، ناهماهنگی باعث ائتلاف وقت و انرژی می‌شه، کار مشترک رو بلد نیستیم، هر کی دنبال اسم خودش.</p>                                                                                                                                            |
|                          | منابع هدررفته          | <p>کلی منابع صرف پروژه‌هایی شد که هیچ خروجی نداشتن، تجهیزات خریدیم ولی استفاده نشدن، بودجه‌ها بعضی وقتاً صرف تبلیغات بی‌اثر می‌شن، آدم و امکانات داریم ولی بهینه استفاده نمی‌شن، آموزش‌هایی دادیم که کاربرد عملی نداشتن، نیروهایی استخدام شدن که اصلاً تخصص‌شون به کار نمی‌خوره، پروژه‌هایی رو شروع کردیم و نیمه‌کاره موندن، منابع به جاهایی تخصیص پیدا می‌کنه که اولویت ندارن، برنامه‌ریزی ضعیف باعث شد بودجه بره ولی کاری انجام نشه، بخش زیادی از وقت جلسات صرف موضوعات فرعی می‌شه، هزینه‌هایی بابت سفر و جلسه و همایش شد بدون نتیجه ملموس، منابعی که</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                    |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                         | می‌توانستن مشترک استفاده بشن، پراکنده خرج شدن، بعضی پروژه‌ها تکراری‌ان و فقط ظاهرشون عوض شده، زمان زیادی صرف پیگیری‌های اداری بی‌نتیجه شد، بخشی از منابع به خاطر تغییر مدیر یا ختامشی، بلااستفاده موند.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                    | رقابت بین نهادها        | بیشتر وقت‌ها نهادها دنبال اینن که خودشون دیده بشن، همکاری نمی‌کنن چون می‌ترسن اعتبار کار بره برای یه نهاد دیگه، پروژه‌ها به‌جای هم‌افزایی، تبدیل به رقابت بی‌ثمر می‌شن، بعضی نهادها اجازه نمی‌دن نهاد دیگه‌ای در پروژه ورود کنه، وقتی کار مشترکی پیشنهاد می‌دیم، می‌گن "ما خودمون داریم انجام می‌دیم"، هر کس سعی می‌کنه پروژه رو به نام خودش ثبت کنه، رقابت باعث می‌شه اطلاعات پنهان بمونه، از ترس اینکه نهاد دیگه جلو بیفته، کاری مشترک شکل نمی‌گیره، این رقابت‌ها بیشتر حالت شخصی و اعتباری پیدا کرده تا کاری، گاهی یه نهاد حتی جلوی اجرای طرح نهاد دیگه رو می‌گیره، هدف مشترک داریم، ولی رقابت‌ها مانع همکاری، بعضی اداره‌ها خودشون رو بالاتر از بقیه می‌دونن، در جلسات رقابت برای ریاست و مسئولیت هست، نه برای انجام کار، مدیران نگران‌اند که در گزارش‌دهی، دستاورد از دستشون بره، به‌جای اینکه فکر کنیم چطور مردم سود ببرن، دنبال اینیم که "کدوم نهاد موفق‌تره".             |
|                    | فقدان مرجع هماهنگ‌کننده | نمی‌دونیم کدوم نهاد باید هماهنگی رو بر عهده بگیره، هیچ نهاد بالادستی نیست که کارها رو تجمیع و هم‌راستا کنه، وقتی اختلاف نظر پیش میاد، کسی نیست که داوری کنه، هر کی برداشت خودش رو از مأموریت‌ها داره، برای تشکیل جلسه یا تصمیم مشترک، کسی ابتکار عمل نداره، یه ساختار رسمی برای هماهنگی بین نهادها تعریف نشده، نهادهای نظارتی فقط گزارش می‌گیرن، وارد هماهنگی نمی‌شن، هماهنگ‌کننده‌ای نیست که تضادها رو حل کنه، پروژه‌ها بین زمین و هوا می‌مونن چون هیچ‌کس مسئول جمع‌بندی نیست، هیچ مرکز واحدی برای به‌روزرسانی اطلاعات بین دستگاه‌ها وجود نداره، برای تصمیمات بین‌نهادی، چندین مرجع مختلف وجود داره و گیج‌کننده‌ست، گاهی چند اداره با هم اختلاف دارن و هیچ‌کس نمی‌تونه مداخله کنه، ما نمی‌دونیم اگه ناهماهنگی پیش بیاد، باید به کجا رجوع کنیم، در سطح استان کسی نیست که بین نهادها نقش «رهبر هماهنگ‌کننده» رو ایفا کنه، نبود یک مرجع واحد، باعث موازی‌کاری و ناهماهنگی شدید شده. |
|                    | بی‌اعتمادی عمومی        | مردم باور ندارن کاری که شروع می‌شه به نتیجه برسه، قبلاً قول دادن ولی عمل نکردن، دیگه اعتمادی نمونده، می‌گن اینم یه طرح مقطعی دیگه‌ست که فراموش می‌شه، فکر می‌کنن منابع برای خودشونه نه برای مردم، مسئول‌ها بیشتر حرف می‌زنن تا عمل کنن، مردم می‌گن چرا همیشه پروژه‌ها نیمه‌کاره رها می‌شن؟، اعتماد مردم به نهادهای رسمی خیلی پایین اومده، حس می‌کنن نظرشون هیچ‌وقت جدی گرفته نمی‌شه، مردم فکر می‌کنن نهادها فقط دنبال اهداف سیاسی خودشون، به‌جای اینکه بیان با مردم مشورت کنن، خودشون تصمیم می‌گیرن، می‌گن تا رسانه‌ها نیان، هیچ‌کس کاری نمی‌کنه، قبلاً به ما گفتن مشارکت کنید، ولی هیچ‌چیز تغییر نکرد، مردم اعتماد ندارن که گفته‌ها شفاف و واقعی باشه، می‌گن اینا فقط دنبال پر کردن رزومه خودشون، بی‌اعتمادی باعث شده حتی برای پروژه‌های خوب هم مقاومت باشه.                                                                                                                     |
| ضعف سرمایه اجتماعی | مشارکت پایین مردم       | خیلی‌ها اصلاً علاقه ندارن بیان تو جلسات، می‌گن چرا ما وقت بذاریم وقتی تصمیم از قبل گرفته شده؟، بعضیا فکر می‌کنن نظرشون هیچ تأثیری نداره، مردم می‌گن ما رو فقط برای اجرا می‌خوان، نه تصمیم‌گیری، مشارکت‌کننده‌های واقعی محدودن و همیشه همون‌ها هستن، از بی‌نتیجه بودن مشارکت‌های قبلی دلسرد شدن، می‌گن نهادها فقط دنبال آمارن، نه مشارکت واقعی، جوان‌ها انگیزه‌ای برای همکاری با نهادهای رسمی ندارن، خیلیا ترجیح می‌دن وارد هیچ فعالیتی نشن چون اعتماد ندارن، ساختارهای مشارکتی واقعی و پایدار وجود نداره، افراد احساس تعلق و مسئولیت اجتماعی کمی دارن، مردم حس می‌کنن صدای اونا شنیده نمی‌شه، مشارکت‌ها نمادین‌ان و به سیاست‌گذاری وصل نیستن، افراد فعال به‌مرور کنار رفتن چون دیده نشدن، وقتی پاسخ‌گویی نیست، مشارکت هم دوام نداره.                                                                                                                                              |
|                    | شفافیت ناکافی           | معلوم نیست بودجه‌ها دقیقاً کجا خرج می‌شن، اطلاعات طرح‌ها به مردم داده نمی‌شه، جلسات پشت درهای بسته برگزار می‌شن، مشخص نیست تصمیم‌ها چطور گرفته می‌شن، کسی نمی‌دونه چه کسی مسئول نهایی یک پروژه‌ست، گزارش عملکردی از نهادها به مردم ارائه نمی‌شه، مردم از اولویت‌های واقعی مطلع نمی‌شن، اسناد بالادستی برای مردم قابل فهم نیستن، روند انتخاب پروژه‌ها مبهمه، پاسخ رسمی به اعتراض‌ها یا انتقادات داده نمی‌شه، وقتی اشتباهی می‌شه، هیچ‌کس توضیح نمی‌ده، بعضی جلسات اصلاً اطلاع‌رسانی عمومی نمی‌شن، مشخص نیست چرا بعضی طرح‌ها اجرا می‌شن و بعضی نه، نظارت مردم بر پروژه‌ها محدود و نمادینه، نبود شفافیت باعث گسترش شایعه‌ها شده.                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                    | فاصله با جامعه          | نهادها بیشتر در دفترهاشونن تا بین مردم، تصمیم‌ها بدون درک واقعی از شرایط محلی گرفته می‌شن، مردم حس می‌کنن صدای اونا به گوش مسئولان نمی‌رسه، خیلی وقتا مسئول‌ها از محله‌ها بازدید نمی‌کنن، نهادها با زبان مردم حرف نمی‌زنن، ادبیات رسمی دارن، تعامل مستقیم با جامعه خیلی کمه، بین حرف مردم و برنامه‌های نهادها شکاف زیادی هست، مردم حس می‌کنن نهادها از واقعیات زندگی‌شون بی‌خبرن، جلسات مردمی بیشتر حالت تشریفاتی داره، نهادها با گروه‌های محلی یا سازمان‌های مردمی ارتباط کمی دارن، نهادها در فضای مجازی هم از ارتباط مستقیم با مردم عقب‌ان، مسئولان خیلی وقتا                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                            |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                            | از داخل جامعه محلی انتخاب نمی‌شن، حس می‌کنن اولویت‌های مردم جدی گرفته نمی‌شن، بین رویکردهای بالا به پایین و واقعیت محلی فاصله هست، مردم احساس بیگانگی با ساختارهای رسمی دارن.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                            | خاطرات منفی<br>قبل         | قبلاً پروژه‌ای بود که ناقص موند و کسی پاسخ نداد، یه بار قول دادن فلان زیرساخت ساخته بشه، نشد، بارها مشورت گرفتن ولی هیچ‌وقت اجرا نکردن، مردم می‌گن چندین بار نظر دادن، ولی فایده نداشت، یه بار مشارکت کردیم، ولی فقط اسممون استفاده شد، تجربه‌های قبلی باعث شده دیگه کسی اعتماد نکنه، طرح‌هایی اجرا شد که بدتر از قبل شد، قبلاً مردم کمک کردن، ولی قدردانی نشد، نهادها بعد از گرفتن کمک مردم، اونا رو کنار گذاشتن، مردم هنوز از فلان تصمیم غلط خاطره بد دارن، تجربه‌های تلخ باعث شده مردم محافظه‌کار بشن، یه بار خواستن کمک کنن، ولی تحقیر شدن، بعد از مشارکت، بهشون گزارش عملکرد داده نشد، وعده‌هایی که عملی نشد، آسیب روحی زد، از گذشته تجربه کردن که "مشارکت کردن چیزی رو عوض نمی‌کنه". |
| کمبود منابع<br>مالی پایدار | وابستگی به<br>دولت         | تا بودجه دولتی نیاد، هیچ کاری جلو نمی‌ره، منتظرن ببینن بالا چی تصویب می‌کنه، اگه حمایت دولت نباشه، دستشون بسته‌ست، خودگردانی بلد نیستن، فقط با بودجه دولتی پیش می‌رن، همیشه می‌گن اول باید از دولت مجوز بگیریم، بدون خط و ربط سیاسی، کاری از پیش نمی‌ره، ساختار تصمیم‌گیری همه چیزو بسته به دولت کرده، حتی برای فعالیت‌های ساده هم باید نامه‌نگاری کنن، نمی‌تونن مستقل فکر یا برنامه‌ریزی کنن، چون همیشه دولت کمک کرده، انتظار دائمی دارن، خودشون نمی‌تونن منابع جایگزین پیدا کنن، نهادهای محلی فقط مجری دستورات بالان، به‌جای فعال‌سازی منابع داخلی، چشم به بیرون دارن، دولت‌محوری، ابتکار عمل رو ازشون گرفته، منتظر بودجه هستن نه برنامه‌ریزی واقعی.                                     |
|                            | نبود درآمد محلی            | ما هیچ منبع درآمدی در شهر خودمون نداریم، حتی عوارض محلی هم کافی نیست برای هزینه‌ها، نمی‌دونن چطور کسب درآمد کنن، درآمدزایی بلد نیستن، فقط هزینه می‌کنن، اصلاً برنامه اقتصادی مستقل ندارن، منابع طبیعی منطقه استفاده نمی‌شن برای درآمدزایی، برای هر خرجی باید به بالا نامه بزنن، مالیات‌ها یا عوارض محلی شفاف نیست، پروژه‌ها درآمدزا نیستن، فقط هزینه‌برن، منابع محلی بالقوه فعال نشده، بخش خصوصی هم وارد نمی‌شه چون سود نمی‌بینه، هیچ مکانیزم پایداری برای تأمین مالی نیست، ظرفیت‌های گردشگری یا کشاورزی فعال نشده، می‌گن پولی نیست که بخوایم خرج کنیم، نگاه مصرفی غالب شده، نه تولید درآمد.                                                                                               |
|                            | ناتوانی جذب<br>مشارکت مالی | مردم اعتماد ندارن پولشون به درستی خرج شه، سیستم شفاف مالی وجود نداره، ایده‌های خوبی هست ولی حمایت مالی نمی‌شه، خیرین ناراضی‌ان چون گزارش‌دهی درستی نیست، پروژه‌ها ضمانت بازگشت یا بهره ندارن، بانک‌ها همکاری نمی‌کنن چون طرح‌ها ضعیف‌ان، هیچ بسته تشویقی برای سرمایه‌گذاران نیست، مردم از نتایج طرح‌های قبلی ناراضی‌ان، مجوزها برای فعالیت مالی مردمی سخته، فرهنگ مشارکت مالی هنوز شکل نگرفته، صندوق‌های محلی ضعیف و ناکارآمدن، نمی‌دونن چطور سرمایه‌گذاری اجتماعی تعریف کنن، مدیران محلی مهارت جذب حمایت ندارن، روش‌های سنتی جذب کمک دیگه جواب نمی‌ده، اعتماد مالی بین مردم و نهادها خیلی ضعیفه.                                                                                          |
|                            | فقدان نهادهای<br>حمایتی    | اگه مشکلی پیش بیاد، کسی پشت ما نیست، کارآفرین‌ها می‌گن پشتیبانی وجود نداره، ساختار حمایتی برای شروع کسب‌وکار نیست، کسی نیست آموزش بده، راهنما باشه، وام‌های حمایتی خیلی کمه یا غیرقابل دسترسی، نهادهی برای پیگیری مطالبه‌های محلی نداریم، اگه نهاد حمایتی باشه، خیلی بروکراسی داره، نبود تشکل‌های مردمی فعال خودش مشکله، مردم نمی‌دونن کجا باید مراجعه کنن، ساختار منسجم برای هدایت طرح‌ها وجود نداره، ارتباط بین نهادهای حمایتی ملی و محلی ضعیفه، امکانات فنی یا حقوقی برای حمایت صفره، شبکه‌ای از نهادهای مکمل وجود نداره، حمایت‌ها فقط روی کاغذ، اجرایی نیست، نقش نهادهای حمایتی تعریف نشده یا مغفوله.                                                                                  |
|                            | برنامه‌ریزی<br>کوتاه‌مدت   | فقط دنبال اینیم امسال پروژه تموم بشه، بودجه‌ها انقدر دیر میاد که فرصت برنامه‌ریزی بلندمدت نداریم، فقط به امسال نگاه می‌کنیم، آینده اصلاً دیده نمی‌شه، پروژه‌ها فقط تا پایان دولت فعلی برنامه‌ریزی می‌شن، برای پایداری برنامه‌ها فکری نمی‌شه، بیشتر طرح‌ها حالت مسکن دارن، نگاه بلندمدت به توسعه اصلاً جا نیفتاده، سالی یک‌بار برنامه می‌دیم، نه بیشتر، افق‌سازی نمی‌کنیم، بیشتر رفع مشکل می‌کنیم، می‌گن اول همین مسئله رو حل کنیم، آینده مهم نیست، بعضی تصمیمات فقط برای نمایش سریع نتیجه‌ست، طرح‌ها ثبات ندارن، هر روز یه تغییر می‌کنن، مشارکت بلندمدت با مردم شکل نمی‌گیره چون برنامه‌ای نیست، پروژه‌ها هدف‌گذاری درازمدت ندارن، با تغییر مدیر، کل مسیر تغییر می‌کنه.                    |
| ضعف ظرفیت<br>انسانی        | کمبود آموزش                | مردم آموزش ندیدن که چطور مشارکت کنن، مسئولین محلی دانش کافی ندارن برای اداره پروژه‌ها، هیچ‌وقت کارگاه یا دوره‌ای برای ما برگزار نشده، نمی‌دونیم چطور باید منابع جذب کنیم، نحوه مدیریت محلی به ما آموزش داده نشده، نیروهای ما با برنامه‌نویسی آشنا نیستن، مهارت‌های بین‌فردی در سطح پایینی، برای توسعه محلی اصلاً آموزش نمی‌بینیم، مردم بلد نیستن مشارکت مؤثر داشته باشن، شیوه تعامل با نهادهای بالا به ما یاد داده نشده، آموزش‌ها محدود به بروشور و جلسه                                                                                                                                                                                                                                   |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | رسمی هستن، آموزش‌ها نیازمحور نیستن، بیشتر شکلی‌ان، هیچ نهادی مسئول آموزش جدی تو منطقه نیست، نیازسنجی آموزشی انجام نمی‌شه، آموزش‌های اقتصادی خیلی قدیمی و تکراری‌ان.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| مهارت ناکافی     | نیروی ما مهارت ارتباطی خوبی نداره، مدیر پروژه‌ها مون نمی‌دونه چطور تیم رو هدایت کنه، برنامه‌ریزی بلد نیستیم، بیشتر آزمون و خطاست، نیروهای محلی تجربه جذب مشارکت ندارن، در نگارش طرح و بودجه‌نویسی ضعیفیم، مهارت‌های دیجیتال هم در سطح پایینه، با فنون مذاکره و اقناع آشنا نیستیم، مدیریت تعارض بلد نیستیم، مستندسازی نمی‌کنیم چون بلد نیستیم، از ابزارهای فناوری برای اداره امور نمی‌تونیم استفاده کنیم، تجربه‌ی حل مسئله گروهی در ما کمه، نیروی اجرایی توان تحلیل برنامه‌ها رو نداره، شناخت کافی از ظرفیت‌های محلی وجود نداره، بیشتر مسئولین از روی تجربه کار می‌کنن، نه مهارت، آموزش مهارتی کم بوده و استمرار نداره |
| نبود نیروی متخصص | تو منطقه ما کارشناس حرفه‌ای نیست، بیشتر نیروها عمومی‌ان و تخصصی ندارن، برای هر کاری باید از مرکز نیرو بیاد، متخصصینی که میان موقتان و می‌رن، خیلی وقتا پروژه‌ها رو افراد غیرمتخصص اداره می‌کنن، نیروهای موجود آموزش تخصصی ندیدن، نمی‌تونیم متخصص نگه داریم چون انگیزه نیست، پروژه‌ها به خاطر ضعف فنی شکست می‌خورن، تخصص فنی و اجتماعی هم‌زمان نداریم، نیروهای محلی تحصیلات مرتبط ندارن، مشاور تخصصی نداریم که برنامه رو اصلاح کنه، گاهی افراد بی‌تجربه در رأس کار قرار می‌گیرن، با جذب نیروی کیفی مشکل داریم، در اجرای طرح‌ها نگاه تخصصی وجود نداره، ظرفیت کارشناسی در ساختار محلی کمه                                |
| انگیزه پایین     | نیروها انگیزه‌ای برای ادامه کار ندارن، مشارکت‌کنندگان بعد از چند بار دلسرد می‌شن، می‌گن کاری که دیده نشه، فایده نداره، پاداش معنوی یا مادی وجود نداره، شکست‌های قبلی باعث ناامیدی شده، طرح‌هایی که نصفه موندن باعث افت روحیه شدن، جوان‌ها علاقه‌ای به مشارکت در امور ندارن، احساس می‌کنیم هیچ اتفاق مثبتی نمی‌افته، وقتی صدات شنیده نشه، چرا باید تلاش کنی؟ حتی برای نیروهای رسمی هم انگیزه کاری پایینه، زحمات ما نادیده گرفته می‌شه، وقتی مشارکت بی‌اثر باشه، انگیزه هم نمی‌مونه، بدون چشم‌انداز انگیزه‌ای شکل نمی‌گیره، برای تداوم مشارکت، انرژی لازم فراهم نیست، از بس وعده شنیدیم، دیگه انگیزه‌ای نداریم.         |
| ارزیابی ضعیف     | پروژه‌ها بعد از اجرا بررسی نمی‌شن، معلوم نیست کار خوب بوده یا نه، بازخورد از مردم گرفته نمی‌شه، گزارش ارزیابی نداریم، فقط عملکرد خامه، ارزیابی فقط شکلی و بدون تحلیل واقعیه، با شاخص‌های روشن، چیزی رو نمی‌سنجیم، کسی نمی‌دونه پروژه‌ها چه اثری داشتن، اشتباه‌ها ثبت نمی‌شن، تکرار می‌شن، سیستم نظارت فعاله، ولی بازخوردی نداره، از ارزیابی برای اصلاح طرح استفاده نمی‌شه، مشارکت مردم در ارزیابی وجود نداره، ارزیابی‌ها بیشتر برای بایگانی انجام می‌شن، هیچ یادگیری نهادی از طرح‌های قبلی انجام نمی‌شه، طرح بدون سنجش نتیجه اجرا می‌شه، خیلی وقتا ارزیابی نداریم، فقط پایان پروژه اعلام می‌شه.                       |



شکل شماره (۱): چالش‌های نهادهای محلی در راستای تحقق اقتصاد مردم‌پایه

با توجه به نتایج مندرج در جدول و شکل شماره ۱، می‌توان دریافت که تحقق اقتصاد مردمی در سطح محلی با چالش‌های متعددی روبه‌روست که در قالب پنج بُعد اصلی و چندین زیربُعد فرعی قابل تحلیل‌اند. نخستین بُعد این چالش‌ها، ضعف ظرفیت انسانی است که دربرگیرنده نبود آموزش‌های

تخصصی، کمبود مهارت‌های اجرایی، فقدان نیروی متخصص و توانمند، انگیزه پایین کارکنان محلی و نبود نظام‌های کارآمد ارزیابی عملکرد می‌باشد، که در مجموع باعث می‌شود نهادهای محلی از قابلیت‌های لازم برای برنامه‌ریزی، هدایت و مدیریت پروژه‌های مردم‌محور برخوردار نباشند. دومین بُعد، کمبود منابع مالی پایدار است که باعث وابستگی شدید نهادهای محلی به بودجه‌های دولتی، ناتوانی در تأمین منابع مستقل محلی، ضعف در جلب مشارکت مالی بخش خصوصی و مردمی، فقدان نهادهای حمایتی مالی و همچنین نبود برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و پایدار در سطح محلی شده است، که این عوامل به‌صورت پیوسته، برنامه‌های توسعه‌ای را در سطح محلی ناکارآمد، مقطعی و شکننده می‌سازند. سومین بُعد، ضعف سرمایه اجتماعی است که به‌عنوان بستر اصلی مشارکت مردمی، در شرایطی آسیب‌دیده قرار دارد، به‌طوری‌که بی‌اعتمادی عمومی نسبت به نهادهای محلی، مشارکت پایین مردم در فرایندهای تصمیم‌گیری، نبود شفافیت اطلاعاتی، گسست نهادی از جامعه محلی و خاطرات و تجربیات منفی مردم از پروژه‌های گذشته، همگی در تضعیف همبستگی و مشارکت فعال مردمی نقش دارند و عملاً مانع از شکل‌گیری یک اقتصاد مردم‌پایه می‌شوند. چهارمین بُعد، تداخل نهادی و موازی‌کاری است که ناشی از تعدد نهادهای درگیر، نبود تعریف روشن از مأموریت‌ها، ناهماهنگی میان نهادها، رقابت ناسالم و موازی میان آن‌ها، اتلاف منابع و نبود یک مرجع هماهنگ‌کننده فراگیر است؛ چنین شرایطی سبب می‌شود فعالیت‌ها پراکنده، متناقض و بدون اثربخشی لازم دنبال شوند. نهایتاً پنجمین بُعد، تمرکزگرایی تصمیم‌گیری است که به‌معنای محدودیت اختیارات قانونی، مالی و اجرایی نهادهای محلی و وابستگی تصمیم‌گیری‌ها به سطوح ملی و مرکزی است که از یک‌سو باعث کاهش سرعت پاسخ‌گویی به مسائل محلی و از سوی دیگر منجر به بی‌توجهی به اقتضائات بومی و عدم انعطاف در سیاست‌گذاری‌های محلی می‌شود. در مجموع، این ابعاد و زیرابعاد در یک تعامل پیچیده و نظام‌مند، موجب تضعیف ساختارهای نهادی محلی و ایجاد موانع جدی در مسیر تحقق اقتصاد مردمی می‌شوند و رفع آن‌ها نیازمند یک رویکرد یکپارچه، راهبردی و با مشارکت فعال همه ذی‌نفعان محلی و ملی است.

### نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

یافته‌های این پژوهش با تمرکز بر ارزیابی کیفی چالش‌های نهادهای محلی در مدیریت منابع اجتماعی برای تحقق اقتصاد مردم‌پایه، نشان داد که این نهادها با مجموعه‌ای از موانع ساختاری، مدیریتی، فرهنگی و ارتباطی مواجه‌اند که مانع از تحقق کارکرد واقعی‌شان در چارچوب اقتصاد مقاومتی و توسعه مشارکتی می‌شود. بررسی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و کدگذاری کیفی سه‌مرحله‌ای نشان داد که این چالش‌ها در قالب چند مفهوم فراگیر قابل طبقه‌بندی‌اند که هر یک، بر جنبه‌ای از ناکارآمدی موجود دلالت دارد. در این میان، مفهوم فراگیر «تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری» بیشترین بسامد را در بیانات مشارکت‌کنندگان به خود اختصاص داد و می‌توان آن را یکی از موانع کلیدی در مسیر نقش‌آفرینی نهادهای محلی در مدیریت منابع اجتماعی قلمداد کرد. نتایج این بخش از پژوهش با تحقیقات (Naraghi (2013)، (Milani (2015) همسو می‌باشند. تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری به‌عنوان یکی از مفاهیم بنیادین در این پژوهش، تصویری از ساختار مسلط بر نظام حکمرانی محلی در ایران ارائه می‌دهد که در آن، فرایندهای تصمیم‌گیری عمدتاً به سطوح بالادستی محدود شده و نهادهای محلی، بیشتر در نقش مجریان تصمیمات از پیش اتخاذ‌شده عمل می‌کنند تا بازیگران مستقل. این تمرکز تصمیم‌گیری از یک‌سو ناشی از وابستگی ساختاری نهادهای محلی به مراکز قدرت و بودجه ملی است، و از سوی دیگر، ریشه در نوعی فرهنگ اداری دارد که اعتماد چندانی به ابتکارات و ظرفیت‌های بومی قائل نیست. مؤلفه «وابستگی به مرکز» نشان می‌دهد که نهادهای محلی برای اخذ بودجه، تصویب پروژه‌ها، اجرای برنامه‌های اجتماعی و حتی پاسخ‌گویی به نیازهای روزمره جامعه، نیازمند اخذ مجوز یا تأیید از نهادهای مرکزی هستند. این وابستگی سبب کندی در اقدام، کاهش مسئولیت‌پذیری محلی و در نهایت، تضعیف حس تعلق و انگیزش در بازیگران اجتماعی می‌شود. از سوی دیگر، «اختیارات محدود محلی» سبب شده است که نهادهای بومی حتی در مواردی که شناخت دقیق‌تری از مسائل دارند، نتوانند تصمیمات اثربخشی اتخاذ یا اجرا کنند. این مسأله عملاً ظرفیت‌سازی محلی را تضعیف کرده و مانع رشد نهادهای مردمی و مشارکتی شده است. در چنین شرایطی، امکان فعال‌سازی ظرفیت‌های منابع اجتماعی که باید به‌طور مشارکتی مدیریت شوند، بسیار کاهش می‌یابد. «بی‌نظمی در سیاست‌گذاری» نیز از پیامدهای مستقیم تمرکزگرایی است. در غیاب سازوکارهای یکپارچه برای تنظیم و تدوین سیاست‌های منطقه‌ای با مشارکت بازیگران محلی، شاهد صدور دستورالعمل‌های متناقض، سیاست‌های کوتاه‌مدت و برنامه‌های فاقد پیوست محلی هستیم. این ناهماهنگی‌ها به بی‌اعتمادی میان مردم و نهادهای رسمی دامن می‌زند و موجب فرسایش سرمایه اجتماعی می‌شود. همچنین، «تأخیر در پاسخ‌گویی» به نیازهای فوری جوامع محلی، ناشی از سلسله‌مراتب بوروکراتیک پیچیده و تمرکزگراست. هنگامی که حتی تصمیمات کوچک نیازمند عبور از مسیرهای اداری طولانی است، نهادهای محلی نمی‌توانند نقش مؤثری در مدیریت چابک و به‌موقع منابع اجتماعی ایفا کنند. در همین راستا، «ناهماهنگی عمودی» میان سطوح مختلف تصمیم‌گیری، موجب بروز گسست در اجرا شده و ظرفیت سیاست‌های کلان برای تحقق اهداف مردم‌پایه را به‌شدت کاهش می‌دهد. برآیند این تحلیل‌ها نشان می‌دهد که تمرکزگرایی تصمیم‌گیری نه‌فقط یک ساختار اداری ناکارآمد، بلکه یک مانع بنیادین در مسیر تحقق اقتصاد مردم‌پایه است؛ اقتصادی که ماهیت آن بر توانمندسازی، مشارکت فعال و تصمیم‌سازی در سطح جامعه بنا شده است. اصلاح این وضعیت مستلزم گذار به الگوهای حکمرانی مشارکتی، بازتعریف اختیارات نهادهای محلی، طراحی سازوکارهای تصمیم‌گیری دوسویه و توانمندسازی کشرگران بومی برای ایفای نقش مؤثر در مدیریت منابع اجتماعی است. بدون این تحول ساختاری، تحقق اهداف کلان در حوزه اقتصاد مقاومتی و مردمی، با چالش‌های جدی مواجه خواهد بود.

در این پژوهش، مفهوم فراگیر «تداخل نهادی و موازی‌کاری» به‌عنوان یکی از چالش‌های اصلی در مدیریت منابع اجتماعی مورد شناسایی قرار گرفت. این مفهوم بر پایه مؤلفه‌هایی همچون مأموریت‌های نامشخص، نبود هماهنگی بین نهادها، اتلاف منابع، رقابت نهادهای مختلف و فقدان یک مرجع واحد برای هماهنگی شکل گرفته است. یافته‌های این بخش با نتایج مطالعات (Ahmadi Bani et al. (2015)، (Irandoost & Amini (2011 همراستا بوده و بر وجود چالش‌های مشابه در ساختار نهادی تأکید دارد. ابتدا، زمانی که مسئولیت‌ها و مأموریت‌ها به‌طور دقیق مشخص نشوند، نهادها

به‌طور هم‌زمان و بدون هماهنگی در یک حوزه فعالیت می‌کنند که این منجر به موازی‌کاری و تضاد در عملکرد آن‌ها می‌شود. ناهماهنگی نهادی نیز موجب ایجاد سیاست‌های متعارض و طرح‌های تکراری می‌شود که نتیجه آن هدررفت منابع است؛ منابعی که می‌توانند در چارچوب یک سیستم هماهنگ و یکپارچه بهینه استفاده شوند. در این شرایط، رقابت بین نهادها به‌جای هم‌افزایی، باعث تخریب متقابل می‌شود و فقدان مرجع هماهنگ‌کننده، نهادهای محلی را از یک مسیر مشترک و راهبردی بی‌بهره می‌کند. این وضعیت نه تنها باعث کاهش کارایی منابع می‌شود، بلکه زمینه‌ساز بی‌اعتمادی عمومی و نارضایتی از عملکرد نهادها است. بنابراین می‌توان گفت که تداخل نهادی و موازی‌کاری باید با بازتعریف مأموریت‌ها، تجمیع ظرفیت‌ها و ایجاد مرجع هماهنگ‌کننده کاهش یابد. تنها با این اقدامات می‌توان از اتلاف منابع جلوگیری کرده و به سمت تحقق اقتصاد مردم‌پایه و توسعه پایدار حرکت کرد.

مفهوم فراگیر «ضعف سرمایه اجتماعی» در این پژوهش به‌عنوان یکی از موانع اصلی در مدیریت منابع اجتماعی و توسعه اقتصاد مردم‌پایه شناسایی شد. این مفهوم از مؤلفه‌های کلیدی چون بی‌اعتمادی عمومی، مشارکت پایین مردم، شفافیت ناکافی، فاصله با جامعه و خاطرات منفی قبلی تشکیل می‌شود. نتایج این بخش از پژوهش با تحقیقات (Mehrzad & Amirlu, 2023), Irandoost & Amini (2011) نشان از همسویی دارد. بی‌اعتمادی عمومی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی، در کنار مشارکت پایین مردم، نشان‌دهنده عدم تمایل جامعه به همکاری و مشارکت در فرآیندهای اجتماعی و اقتصادی است. این بی‌اعتمادی معمولاً ناشی از شفافیت ناکافی در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات نهادهای محلی است که موجب تضعیف اطمینان مردم به کارکرد این نهادها می‌شود. همچنین، فاصله با جامعه به‌ویژه در نهادهای اجرایی محلی، باعث احساس نارضایتی و انزوا در بین افراد جامعه می‌شود، که این خود موجب کاهش همبستگی و همکاری اجتماعی می‌گردد. خاطرات منفی قبلی نیز به‌ویژه در جوامعی که در گذشته تجربه‌های منفی از عملکرد نهادها داشته‌اند، بر اعتماد به نهادها و مشارکت اجتماعی تأثیر منفی می‌گذارد. این عوامل باعث می‌شود که نهادها نتوانند به‌درستی از ظرفیت‌های اجتماعی برای توسعه منابع بهره‌برداری کنند و در نتیجه، اقتصاد مردم‌پایه به‌طور مؤثر رشد نکند. نتیجه‌گیری این است که تقویت سرمایه اجتماعی از طریق بهبود شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، افزایش مشارکت مردم و کاهش فاصله نهادها با جامعه ضروری است. به‌ویژه، برای مقابله با بی‌اعتمادی عمومی و خاطرات منفی قبلی، لازم است که نهادها به‌طور مستمر ارتباطات خود را با جامعه تقویت کرده و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت عمومی را به‌طور جدی در نظر گیرند. این اقدامات می‌توانند به بازسازی اعتماد عمومی و تقویت سرمایه اجتماعی کمک کنند و در نهایت، مسیر توسعه پایدار را در راستای اقتصاد مردم‌پایه هموار سازند.

یکی دیگر از مفاهیم فراگیر شناسایی شده در این پژوهش، کمبود منابع مالی پایدار بود که یکی از مهم‌ترین چالش‌های ساختاری نهادهای محلی در مسیر مدیریت مؤثر منابع اجتماعی و تحقق اقتصاد مردم‌پایه به‌شمار می‌رود. این مفهوم فراگیر از مؤلفه‌هایی چون وابستگی به دولت، نبود درآمد محلی، ناتوانی در جذب مشارکت مالی، فقدان نهادهای حمایتی و برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت تشکیل شده است؛ مؤلفه‌هایی که هریک به‌تنهایی و در تعامل با یکدیگر، پایداری مالی نهادهای محلی را تضعیف کرده‌اند. وابستگی به دولت یکی از مهم‌ترین عوامل محدودکننده استقلال نهادهای محلی محسوب می‌شود. این وابستگی باعث شده که سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های مالی این نهادها عمدتاً تابع تخصیص‌های بودجه‌ای بالادستی باشد و در نبود این منابع، فعالیت‌هایشان دچار وقفه یا رکود شود. در کنار آن، نبود درآمد محلی پایدار به‌دلیل فقدان زیرساخت‌های قانونی، فنی و اجرایی لازم برای مالیات‌گیری محلی یا توسعه کسب‌وکارهای محلی، نهادها را از منابع درونی تهی کرده و آن‌ها را در برابر نوسانات بودجه‌ای ملی آسیب‌پذیرتر ساخته است. ناتوانی در جذب مشارکت مالی جامعه نیز یکی از مصادیق ضعف پیوند نهادهای محلی با مردم و بخش خصوصی است؛ عاملی که هم ریشه در بی‌اعتمادی اجتماعی دارد و هم به نبود سازوکارهای شفاف برای مشارکت مردمی بازمی‌گردد. در چنین وضعیتی، فقدان نهادهای حمایتی اعم از نهادهای مالی، بیمه‌ای و اعتباری که بتوانند پشتیبان طرح‌ها و برنامه‌های محلی باشند، شکاف مالی را عمیق‌تر می‌کند. برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت نیز به‌دلیل عدم چشم‌انداز مالی پایدار، موجب پراکندگی، روزمرگی و شکست طرح‌های توسعه‌ای می‌شود. در نتیجه، غلبه بر این چالش نیازمند تغییر رویکردهای بنیادین در تأمین مالی نهادهای محلی است. استقلال مالی نسبی از طریق تقویت درآمدزایی محلی، افزایش شفافیت مالی برای جلب اعتماد و مشارکت مردمی، و ایجاد نهادهای پشتیبان اقتصادی می‌تواند زمینه‌ساز پایداری مالی باشد. همچنین، گذار از برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت به برنامه‌ریزی‌های راهبردی و مشارکتی، نقش مهمی در کاهش آسیب‌پذیری مالی و افزایش تاب‌آوری نهادی ایفا می‌کند. تحقق این هدف، مستلزم اصلاحات نهادی، حمایت قانونی، و ایجاد انگیزه‌های واقعی برای پیوند جامعه و نهادهای محلی در قالب الگوی اقتصاد مردم‌پایه است.

آخرین مفهوم فراگیر شناسایی شده در این پژوهش، ضعف ظرفیت انسانی بود که به‌عنوان یکی از چالش‌های ریشه‌ای و نادیده‌انگاشته‌شده در عملکرد نهادهای محلی در مدیریت منابع اجتماعی برای تحقق اقتصاد مردم‌پایه شناسایی شد. این مفهوم از مؤلفه‌های سازمان‌دهنده‌ای چون کمبود آموزش، مهارت ناکافی، نبود نیروی متخصص، انگیزه پایین و ارزیابی ضعیف تشکیل شده است. یافته‌های این بخش از پژوهش با تحقیقات (Milani, 2015) and Naeini et al. (2023) نشان از همسویی دارد. بررسی این مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که مسئله ظرفیت انسانی، نه تنها یک مشکل فنی یا آموزشی، بلکه یک معضل ساختاری و فرهنگی نیز به‌شمار می‌رود. کمبود آموزش‌های مستمر و هدفمند باعث شده نیروهای انسانی نهادهای محلی، به‌ویژه در رده‌های میانی و عملیاتی، از دانش به‌روز در حوزه‌های مرتبط با اقتصاد مردم‌پایه، مدیریت مشارکتی و توسعه پایدار بی‌بهره باشند. این وضعیت منجر به ضعف مهارتی در برنامه‌ریزی، تسهیل‌گری اجتماعی، ارتباط با جامعه، و حتی استفاده از ابزارهای دیجیتال و تحلیل داده‌ها شده است. از سوی دیگر، نبود نیروی متخصص در حوزه‌های کلیدی مانند برنامه‌ریزی منطقه‌ای، توسعه تعاونی‌ها، اقتصاد محلی و مدیریت اجتماعی، به نهادهای محلی اجازه نمی‌دهد که نقش خود را به‌درستی در فرآیند تحول ایفا کنند. انگیزه پایین در میان نیروهای انسانی، چه ناشی از ساختارهای ناکارآمد مدیریتی و نبود چشم‌انداز شغلی و چه ناشی از بی‌اعتمادی به اثربخشی فعالیت‌ها باشد، به کاهش بهره‌وری و افزایش بی‌تفاوتی در اجرای مأموریت‌ها منجر می‌شود. در این میان، ارزیابی ضعیف عملکرد کارکنان و نهادها نیز باعث شده که حلقه بازخورد برای بهبود عملکرد بسته بماند و یادگیری سازمانی شکل نگیرد. از این‌ور،

می‌توان گفت که ارتقای ظرفیت انسانی یکی از ارکان اساسی برای توانمندسازی نهادهای محلی و پیاده‌سازی موفق الگوی اقتصاد مردم‌پایه است. این هدف تنها با طراحی نظام‌های آموزشی مستمر، جذب و نگهداشت نیروی متخصص، ایجاد ساختارهای انگیزشی مؤثر، و استقرار سازوکارهای منظم ارزیابی و بازخورد امکان‌پذیر است. ظرفیت انسانی، به‌عنوان پیشران تحولات نهادی، باید در اولویت سیاست‌گذاری قرار گیرد تا نهادهای محلی بتوانند در مقام کنشگران اصلی توسعه، نقش مؤثر و پایداری ایفا کنند.

در جمع‌بندی یافته‌های این پژوهش، می‌توان پنج مفهوم فراگیر شناسایی شده یعنی تمرکزگرایی تصمیم‌گیری، تداخل نهادی و موازی‌کاری، ضعف سرمایه اجتماعی، کمبود منابع مالی پایدار، و ضعف ظرفیت انسانی را به‌مثابه موانع بنیادین در مسیر توانمندسازی نهادهای محلی برای مدیریت مؤثر منابع اجتماعی در راستای اقتصاد مردم‌پایه تلقی کرد. این مفاهیم که از دل تجربه‌های میدانی و تحلیل‌های کیفی استخراج شده‌اند، تصویری از یک ساختار ناکارآمد، وابسته، غیرهم‌افزا و فاقد پویایی انسانی و مالی را ترسیم می‌کنند. برای برون‌رفت از این وضعیت، راهکارهایی نظیر تقویت نظام تصمیم‌گیری مشارکتی با تمرکززدایی واقعی، ایجاد مرجع واحد هماهنگ‌کننده میان نهادهای برای جلوگیری از تداخل مأموریت‌ها، اعتمادسازی تدریجی از طریق شفافیت و حضور فعال مردم در فرآیندها، ایجاد صندوق‌های توسعه محلی و تقویت درآمدهای پایدار منطقه‌ای، و سرمایه‌گذاری هدفمند بر آموزش، تخصص‌گرایی و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی می‌تواند مسیر تحول را هموار سازد. حرکت به‌سوی اقتصاد مردم‌پایه بدون اصلاح ساختارهای نهادی و انسانی ممکن نیست و نهادهای محلی، تنها با اتکا به سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی، می‌توانند به بازیگران اصلی توسعه تبدیل شوند.

### منابع و مأخذ:

- Abraham, M., & Sommer, L. (2022). *Local Governance and Social Capital: Building Resilient Communities*. Springer.
- Ahmadi Bani, R., Atrian, F., & Ghamami, S. M. (2022). People-centered principle with emphasis on cooperatives in the general policies of resistance economy. *New Approaches in Jihadi Management and Islamic Governance*, 8(2), 48–64.
- Bayat, A. (2010). *Life as Politics: How Ordinary People Change the Middle East*. Stanford University Press.
- Bebbington, A., & Woolcock, M. (2020). Rethinking social capital and its role in development. *World Development*, 135, 105-122.
- Cook, J., & Pandit, K. (2023). *People-Centered Economics: Reframing Local Development*. Routledge.
- Escobar, A. (2023). *Designs for the Pluriverse: Radical Interdependence, Autonomy, and the Making of Worlds*. Duke University Press.
- Ghaseminia, S. (2023). Analysis of institutional challenges in local governance. *Public Policy Quarterly*, 9(1), 57–74.
- Healy, T. (2021). Participatory Research Methods in Community-Based Social Sciences. *Qualitative Research Journal*, 21(3), 345-362.
- Irandoost, K., & Amini, A. (2011). Assessment of management challenges of small towns from the perspective of stakeholder groups. *Urban Studies Quarterly*, 1(1), 91–108.
- Lichter, D. T., & Parisi, D. (2021). The role of local institutions in shaping rural development. *Rural Sociology*, 86(1), 5-29.
- Mehrzadeh, M., & Amirlu, A. (2017). Analysis of socio-economic challenges of managers in the rural sustainable development process (Case study: Gilan Province). *International Conference on Civil Engineering, Architecture and Contemporary Urbanism of Iran*, Tehran.
- Milani, J. (2015). Resistance economy and national self-reliance: Opportunities and challenges of its realization. *Economic Journal*, 7(8), 22–35.
- Nasiri, K., & Alipour, Z. (2021). Social capital and economic participation in local institutions. *Regional Planning*, 8(4), 62–79.
- Nikbin, H., & Jafari, S. (2022). The role of local participation in urban management. *Urban Management Quarterly*, 15(4), 99–115.
- Nobakhti, M., et al. (2023). People-based economy in Iran: Concepts and challenges. *Sustainable Local Development*, 7(2), 11–31.
- Nourbakhsh, M., & Afshar, Y. (2023). Civic education and public trust. *Iranian Sociological Studies*, 21(2), 45–64.

- Putnam, R. D. (2020). *The Upswing: How America Came Together a Century Ago and How We Can Do It Again*. Simon & Schuster.
- Rahmani, M. (2022). Capacities of local institutions in developing participatory economy. *Rural Management Studies*, 13(2), 81–96.
- Rostami, A., & Fallahnejad, M. (2023). Social resilience in local crises. *Social Sciences Research Journal*, 18(3), 25–48.
- Salehi, N., & Rahnavard, F. (2024). Rural cooperatives and local economic development. *Journal of Cooperation and Development*, 11(1), 32–50.
- UNESCO. (2020). *Rethinking Education for Sustainable Development*. Paris: UNESCO Publishing.
- Woolcock, M. (2022). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, 51(1), 1–23