

# Quarterly Journal of Village and Space Sustainable Development

Summer 2022, Vol.3, No.2, Serial Number 10, pp 45-68

doi 10.22077/VSSD.2022.5123.1085



## Analysis of the role of realization of «coordinated management of rural development planning» in sustainable rural development of Guilan province

Ahmad Minbashi<sup>1</sup>, Nasrollah Molaei Hashjin<sup>2\*</sup>, Atoosa Bigdeli<sup>3</sup>

1. PhD Student in Geography and Rural Planning, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran.
2. Professor, Department of Geography, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Geography, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran.

\*Corresponding author, Email: nmolaeih@iaurasht.ac.ir

### Keywords:

Sustainable Rural Development, Inter-organizational Coordination, Coordination Challenges, Coordination Impact Guilan Province

### Abstract

The present study, while examining the effective and deterrent factors in the organizational structure of rural development management in Guilan province, has analyzed the role of coordinated management of rural development planning in this province and as a result has proposed the "Coordinated Rural Development Planning Management Council". A sample of 81 specialists, managers, experts of different departments of rural affairs of Guilan province, using Morgan table and randomly and systematically selected and data related to research variables were collected using a questionnaire. The validity of the questionnaire was confirmed based on theoretical foundations and study of articles and finally after the corrective comments of respected professors and for better reliability was confirmed using Cronbach's alpha with the number 0.82. The present article is descriptive-analytical in terms of practical purpose and quantitative and qualitative in terms of methodology. The information obtained from 37 items using SPSS technique to prove the theory and provide solutions based on 5 main indicators of sustainable rural development and 5 coordination indicators Inter-organizational analysis. The results show that by creating a coordinated management of rural development planning, sustainable rural development of Guilan province can be achieved.

### Received:

10/Feb/2022

### Accepted:

30/Apr/2022

### How to cite this article:

Minbashi, A., Molaei Hashjin, N., & Bigdeli, A. (2022). Analysis of the role of realization of «coordinated management of rural development planning» in sustainable rural development of Guilan province. *Village and Space Sustainable Development*, 3(2), 45- 68. 10.22077/VSSD.2022.5123.1085





# فصلنامه روستا و توسعه پایدار فضا

دوره سوم، شماره دوم، پیاپی دهم، تابستان ۱۴۰۱، صفحات ۶۸-۴۵

10.22077/vssd.2022.5123.1085



## تحلیل نقش تحقق «مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی توسعه روستایی» در توسعه پایدار روستایی استان گیلان

احمد مین باشی<sup>۱</sup>، نصرالله مولایی هاشجین<sup>۲\*</sup>، آتوسا بیگدلی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

۲. استاد گروه جغرافیا، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

۳. استادیار گروه جغرافیا، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

\* نویسنده مسئول، ایمیل: nmolaeih@iaurasht.ac.ir

### چکیده

پژوهش حاضر ضمن بررسی عوامل مؤثر و بازدارنده در ساختار سازمانی مدیریت توسعه روستایی استان گیلان، نقش تحقق مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی توسعه روستایی این استان را تحلیل و در نتیجه «شورای مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی توسعه روستایی» را پیشنهاد نموده است. نمونه‌ای به حجم ۸۱ نفر از متخصصین، مدیران، کارشناسان بخش‌های مختلف امور روستایی استان گیلان، با استفاده از جدول مورگان و به روش تصادفی و نظام‌مند انتخاب و داده‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش با استفاده از پرسشنامه گردآوری شد. روایی پرسش‌نامه بر اساس مبنای نظری و مطالعه مقالات و در نهایت پس از نظرت اصلاحی اساتید محترم تأیید و برای پایایی بهتر با استفاده از آلفای کرونباخ با عدد ۰/۸۲ مورد تأیید قرار گرفت. مقاله حاضر از نظر هدف کاربردی، ماهیت توصیفی - تحلیلی و از نظر روش‌شناسی کمی و کیفی است و اطلاعات به‌دست‌آمده از ۳۷ گونه با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای اثبات نظریه و ارائه راه‌کارهای مبتنی بر ۵ شاخص اصلی توسعه پایدار روستایی و ۵ شاخص هماهنگی میان سازمانی تجزیه و تحلیل گردید. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که با ایجاد مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی توسعه روستایی می‌توان به توسعه پایدار روستایی استان گیلان دست یافت.

### واژگان کلیدی:

توسعه پایدار روستایی، هماهنگی میان سازمانی، چالش‌های هماهنگی، تأثیرپذیری هماهنگی، استان گیلان

### تاریخ دریافت:

۱۴۰۰/۱۱/۲۱

### تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۰۲/۱۰

## ۱- مقدمه

مدیریت روستایی از ارکان اصلی و جدانشدنی توسعه روستایی است، زیرا در نبود مدیریت سازمان‌دهی شده در نواحی روستایی، برنامه‌های توسعه نیز با مشکلات بی‌شماری مواجه می‌شود. موضوعی که همه استان‌های با آن روبروست و نیازمند توجه از سوی مسئولین و سیاست‌گذاران می‌باشد. این چالش‌ها را می‌توان در مواردی مانند عدم تبیین مبانی تئوریک، فقدان مدیریت واحد روستایی، نبود منابع مالی پایدار، کم‌رنگ بودن مشارکت مردم محلی، وضعیت آموزش نیروی انسانی، دسترسی به تجهیزات، ابزارها و تأسیسات جستجو نمود؛ بنابراین لزوم توجه به مدیریت روستایی با توجه به تئوری‌های مدیریتی نوین برای نواحی روستایی ایران که از فقدان مدیریتی واحد رنج می‌برند، ضرورت دارد (بدری، ۱۳۹۰: ۱۴۷).

در اغلب کشورها، روستا در پایین‌ترین سطح اداری - نهادی قرار می‌گیرد؛ بنابراین بدون توجه به توسعه روستاها نمی‌توان انتظار داشت که پیشرفت چشمگیر و همه‌جانبه‌ای صورت پذیرد. بر همین اساس، برنامه‌ریزی و مدیریت هماهنگ روستایی در هر کشور، بخش ضروری از فرآیند توسعه پایدار روستایی محسوب می‌شود. با توجه به پراکندگی مدیریت روستایی در ایران، برای تحقق اهداف توسعه پایدار روستایی، می‌باید نسبت به ایجاد هماهنگی میان سازمانی در ساختار مدیریت روستایی اقدامات اساسی صورت پذیرد تا با ایجاد هماهنگی بین عناصر صف و ستاد و همه‌ی عناصر خدمات رسان روستایی زمینه پیشرفت و توسعه روستاها را فراهم ساخت. امروزه مدیریت روستایی در ایران با مسائل و چالش‌های فراوان روبرو است که تفکر و اندیشه هماهنگ محور در عرصه مدیریت را ضروری جلوه می‌نماید. هماهنگی مدیریت روستایی به معنای اتخاذ یک رویکرد کل‌گرایانه در مدیریت روستا و ایجاد هماهنگی بین سازمان‌های درگیر در فرآیند توسعه روستایی است به این دلیل که هماهنگی این سازمان‌ها در برنامه‌های عمرانی یکی از راه‌های پیشرفت و توسعه روستاها است. همان‌گونه که چنگ (۱۹۸۳) اشاره می‌کند، سطح نیاز به هماهنگی میان سازمانی با سطح وابستگی سازمان‌ها به یکدیگر افزایش پیدا می‌کند. به سخن دیگر عملکرد پذیرفتنی سازمان‌های به هم وابسته، در گرو ایجاد هماهنگی میان آن‌ها در انجام وظایف به هم پیوسته است (بیگدلو و رهنمود، ۱۳۹۶: ۳-۲۲).

مجلس شورای اسلامی ابتدا در قالب طرح یک فوریتی تحت عنوان «تأسیس سازمان توسعه و عمران روستایی» (۱۳۹۵) را مطرح کرد. ولی در نهایت در کمیسیون مربوطه به قانون «الزام دولت به توسعه متوازن روستایی» تغییر نام یافت. این قانون مشتمل بر یک ماده واحد به شرح زیر در آذرماه ۱۳۸۴ به تصویب رسید: «در اجرای ماده (۱۹) قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱۳۸۳/۶/۱۱، دولت مکلف است تمهید قانونی لازم جهت تعیین متولی سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت بر توسعه متوازن روستایی را ظرف مدت سه ماه مشخص نماید به صورتی که:

۱. سهم سرانه روستانشینان از بودجه‌های توسعه‌ای کشور مشخص گردد. ۲. در شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان‌ها و مناطق زیرمجموعه، نهاد برنامه‌ریزی منطقه‌ای و نظارتی لازم را در این زمینه به وجود آورد».

همان‌طور که روشن است، دولت باید ظرف سه ماه، لایحه تعیین متولی سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت بر توسعه متوازن روستایی را به مجلس ارائه می‌کرد. درحالی‌که عملاً این اقدام تاکنون بعد از گذشت بیش از یک دهه شکل اجرایی به خود نگرفته است و کماکان روستاهای کشور به دلیل فقدان متولی مناسب و پاسخگو دچار مشکلات عدیده‌ای است. به دلیل نظام برنامه‌ریزی بخشی و متمرکز کنونی که در آن معمولاً هریک از دستگاه‌های اجرایی بدون هماهنگی با یکدیگر و بدون توجه به نیازهای واقعی و اولویت‌دار روستاییان اقدام به طراحی و اجرای طرح‌های خود می‌نمایند و هیچ‌گونه ارزیابی میدانی از عملکرد و اثربخشی طرح‌های آن‌ها در روستاها وجود ندارد، هرلحظه تأخیر در سازمان‌دهی امور توسعه روستایی کشور و تشکیل یک سازمان مقتدر و جهادی، هزینه کلانی را از ناحیه بی‌انضباطی مالی و اتلاف

منابع عمومی به کشور تحمیل می‌کند. (طرح جامع توسعه و عمران روستایی کشور: ۱۳۹۵). این پژوهش با بررسی عوامل مؤثر و بازدارنده مدیریت توسعه روستایی استان گیلان، درصدد دستیابی به یک مدل سازمانی هماهنگ برای ساختار مدیریت توسعه روستایی و ارائه راهبردهایی برای جلوگیری از گسیختگی و ناهماهنگی در اجرای برنامه‌های نواحی روستایی در این استان است. این امر مستلزم یک بازنگری مجدد در امور تشکیلاتی استان و در رابطه با مسائل خاص روستا است.

## ۲- بنیان نظریه‌ای

### توسعه پایدار روستایی

بر اساس گزارش برانت لند، توسعه پایدار عبارت است از «توسعه‌ای که نیازهای کنونی جهان را تأمین کند، بدون اینکه توانایی نسل‌های آینده را در برآوردن نیازهای خود به مخاطره افکند» (برنامه عمران سازمان ملل متحد، ۱۳۷۷).

در همین راستا مولائی هسجین (۱۳۸۶) طی مقاله‌ای اشاره نموده است که جهت رسیدن به توسعه پایدار کشور توجه به مناطق شهری و روستایی و تأکید بر ارتقاء روستاها به‌عنوان بخشی از جامعه که کم برخوردار و کمتر توسعه یافته هستند می‌باشد و لذا برای دستیابی به هدف توسعه پایدار و در راستای تحقق چشم‌انداز ۲۰ ساله و اولویت توسعه روستایی و نیز سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، راهکار ایجاد «سازمان سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی توسعه پایدار روستایی ایران» پیشنهاد نموده است و در جای دیگر جاناتان مرداچ توسعه پایدار روستایی را نوعی از توسعه می‌داند که در آن رابطه متقابل محیط و جامعه حفظ شده، به‌طوری‌که عوامل اقتصادی، اجتماعی و محیطی همراه با ژرفاندیشی خاص به ایجاد الگوهای رفتاری سازمان یافته منجر می‌شود، به‌گونه‌ای که نیازهای نسل کنونی روستایی بدون آسیب رساندن به منابع طبیعی که حیات نسل‌های آینده به آن‌ها وابسته است، تأمین شود و آیندگان نیز مدنظر باشند، در این نوع توسعه سیستم‌های حمایتی محیطی در جلوگیری از آلودگی، تخریب، نابودی حیات و تنوع اکوسیستم به‌طور مؤثری عمل می‌کند و نیازهای جامعه و محدودیت‌های محیطی را مدنظر قرار می‌دهد و همبستگی میان محیط و جامعه را از یاد نمی‌برد (Murdoch, 1993:239). به‌طور کلی توسعه پایدار روستایی تحولات مستمر و همه‌جانبه‌ای است که در چارچوب آن ظرفیت‌ها و توانایی‌های اجتماعات روستایی در جهت رفع نیازهای مادی و معنوی و مشارکت مؤثر در فرآیندهای شکل‌دهنده نظام سکونت محلی (اکولوژی، اجتماعی، اقتصادی و نهادی) رشد و تعالی می‌یابد و بر سه اصل توانمندسازی، ظرفیت‌سازی، امنیت اکولوژیکی، امنیت اجتماعی و امنیت اقتصادی استوار است. (موسسه توسعه روستایی ایران، ۱۳۸۲: ۳۸).

رابرت آلن توسعه پایدار را توسعه‌ای می‌داند که هدف آن اقلان مستمر نیازهای انسانی و بهبود و بهسازی کیفیت زندگی انسان‌ها در جامعه است (سلطانی عربشاهی، ۱۳۸۳: ۱۵۸)؛ بنابراین توسعه پایدار را توسعه اقتصادی رو به رشد و متعادل، گسترش برابری و مساوات اجتماعی و پایداری زیست‌محیطی در کنار هم می‌دانند (مولدان، ۱۳۸۱: ۹).

توسعه پایدار از مهم‌ترین و کارآمدترین مباحث برای دستیابی به رفاه و پیشرفت زندگی بشر با توجه به حفظ و ماندگاری منابع برای نسل‌های آینده است. استراتژی توسعه پایدار باید در یک چارچوب مشخص برنامه‌ریزی و با توجه به زیربنای فکری و ابزار مناسب انجام گیرد تا بشر و دنیا را به بیراهه نکشاند و همچنین، از اتلاف زمان و سرمایه جلوگیری کند. از مهم‌ترین عوامل اصلی و زیربنایی برای ایجاد چارچوب نظریه‌ای در توسعه پایدار، به‌خصوص توسعه پایدار روستایی، توجه به انسان و مبانی فرهنگی و فکری اوست (پاداریامچی، ۱۳۸۴: ۷۷). امروزه در بسیاری از برنامه‌ریزی‌ها، توجه به توسعه پایدار روستایی الزامی است.

پس مهم‌ترین هدف برنامه‌ریزی توسعه پایدار روستایی عبارت است از قابل زیست کردن عرصه‌های زندگی برای نسل‌های فعلی و آینده با تأکید خاص بر بهبود و توسعه مداوم روابط انسانی - محیطی.

### مدیریت برنامه‌ریزی توسعه پایدار روستایی

مدیریت برنامه‌ریزی توسعه پایدار روستایی یعنی تنظیم حاکمیت و جامعه روستایی با محیط‌زیست که در آن به پیوند نظام‌های اجتماعی، اقتصادی با نظارت‌های بوم‌شناختی توجه می‌شود. بنابراین در فرآیند توسعه پایدار می‌توان مدیریت برنامه‌ریزی روستایی را در بعد اصلی اقتصادی، اجتماعی و محیطی در نظر گرفت که هر یک از این ابعاد دارای جنبه‌های خاص خود هستند و اهداف مدیریتی در آن‌ها متفاوت است. در برنامه‌ریزی مدیریت توسعه پایدار روستایی باید کوشید تا منافع و مصالح گروه‌های مختلف برآورده شده، انتظارات و نیازهای ناهمگون و گاه متضاد، با یکدیگر آشتی داده شوند و توسعه حال و آینده، متعادل و متوازن گردد. در مدیریت توسعه پایدار، مدیران ضمن تحقق اهداف توسعه صنعتی و اقتصادی، از توسعه انسانی و اجتماعی نیز غافل نیستند و توسعه‌ای مستمر و فراگیر را پی می‌گیرند (الوانی، ۱۳۷۹: ۷۹). در عرصه توسعه و عمران روستاها، به‌ویژه در زمینه برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه روستایی، دستگاه‌های مختلف اجرایی با وظایف موازی و مشابه حضور دارند. امروزه به دلیل تنوع فعالیت‌های توسعه روستایی، حضور دستگاه‌های اجرایی مختلف در راستای انجام وظایف بخش مربوطه در روستاها اجتناب‌ناپذیر است و به دلیل اینکه عمران روستایی از بعد فعالیت، مقوله‌ای بین بخشی و یا چندبخشی است، انتظار بر این است که همه امور اجرایی در روستاها تحت یک قالب یکپارچه مدیریت روستایی انجام گیرد. اصولاً هیچ کاری نمی‌تواند بدون اندیشه قبلی و تعیین مشی صریح برای دستیابی به هدفی از پیش تعیین شده موفق باشد. با در نظر گرفتن این اصل کلی توسعه مناطق روستایی نمی‌تواند بدون برنامه‌ریزی باشد. به همین دلیل برنامه‌ریزی و توسعه روستایی توأم آورده شده است. (مولائی هاشجین، ۱۳۷۹: ۱-۶۴).

### مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی توسعه روستایی

مدیریت فراگرد به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته‌شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده صورت می‌گیرد و هماهنگی نیز فراگردی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل‌دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند. هماهنگی با مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌روند و نیل به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند (رضایان، ۱۳۸۷: ۸ و ۳۶۳). از آنجایی که نظریه‌پردازان هریک بنا به زمینه تخصصی خود تعریف مستقلی ارائه داده‌اند، اما از میان همه تعاریف باید به این نکته توجه کرد که برنامه‌ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران بوده و با سایر وظایف آن‌ها در ارتباط است و باید در درون مدیریت نهادینه شود چراکه اساس برنامه‌ریزی نگاه به آینده است و چگونگی و نحوه رسیدن به اهداف را پایه‌ریزی می‌نماید.

برای تحقق توسعه پایدار روستایی حضور مدیران کارآمد اجرایی با تفکر برنامه محور و هماهنگی پذیر (فکر جمعی و همکاری تیمی) و همچنین اندیشه‌های آینده‌نگر روستایی بدیهی به نظر می‌رسد. وجود نظام متمرکز اداری که سیستم برنامه‌ریزی و مدیریت سلسله‌مراتبی بالا به پایین را به وجود آورده، همچنین ساختار تمرکزگرایانه و وجود رویکرد بخشی در سازمان‌های دولتی از جمله عواملی است که ضرورت ایجاد چنین مدیریتی را ایجاب می‌کنند. هماهنگی ضعیف و موازی کاری بین آن‌ها سبب شده است تا وظایف به‌خوبی بین آن‌ها تقسیم نشود و همین امر زمینه‌ساز ایجاد ناهماهنگی و عدم مسئولیت‌پذیری می‌گردد.

برای ایجاد مدیریت هماهنگ روستایی مشارکت سیستمی بین سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به طوری که حل مسائل و چالش‌های مدیریت روستا در گرو همکاری و هماهنگی میان سازمانی است.

### هماهنگی میان سازمانی، عوامل مؤثر و چالش‌های پیش رو

مفهوم هماهنگی در لغت‌نامه وبستر (۱۸۲۸) فرآیند سازمان‌دهی افراد یا گروه‌ها به نحوی که آن‌ها بتوانند به طور مناسب و خوب باهم کار کنند و همین‌طور کار کردن هم آهنگ اجزا برای نتایج اثربخش ترجمه شده است. هماهنگی به معنی تحلیل سیستمی در برابر اجزا و روابط متقابل عوامل پویا و به هم پیوسته اجتماعی، اقتصادی، فنی و بوم‌شناختی در هر قلمرو از جمله در قلمرو مدیریت پایدار منابع است. به بیان دیگر یکپارچه نگری نگاهی تلفیقی به پویایی اجزا و روابط متقابل عناصر تشکیل‌دهنده هر پدیده است. در ایران در عرصه فعالیت‌ها و طرح‌های عمرانی در دهه گذشته به دلیل ساختارهای اداری و تشکیلاتی، برنامه‌ریزی‌ها به دوراز یکپارچه نگری و اغلب به صورت یک‌بعدی انجام شده و سپس به اجرا درآمده است (ازکیا، ۱۳۹۱: ۲۴-۵). به عبارت دیگر هماهنگ‌سازی یعنی ایجاد مدیریت و هماهنگی واحدهای مستقر در یک مجموعه توسط یک مرکز، جهت هدایت انجام امور با ایجاد مدیریت اجرایی و تصمیم‌گیری و یا به اصطلاح وحدت فرماندهی به منظور تسهیل و تسریع در انجام امور (خردمند و سوزنی، ۱۳۸۹: ۱۰ و ۲).

با طراحی واحدهای سازمانی و تعیین اداره‌ها و بخش‌های داخلی، کارهای سازمان میان واحدهای اصلی تقسیم می‌شود و امکان استاندارد کردن کارها و تخصصی کردن فعالیت کارکنان فراهم می‌گردد، ولی موفقیت سازمان در تحقق اهدافش، مستلزم هماهنگ ساختن فعالیت‌های مذکور است. در واقع بدون هماهنگی، احتمال بروز تأخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیت‌ها، پروژه‌ها و برنامه‌ها افزایش می‌یابد و ممکن است سازمان با عجز و ناکامی مواجه شود. (رضاییان، ۱۳۸۷: ۳۶۳). وجود نظام متمرکز اداری که سیستم برنامه‌ریزی و مدیریت سلسله‌مراتبی بالا به پایین را به وجود آورده، همچنین ساختار متمرکزگرایانه و وجود رویکرد بخشی در سازمان‌های دولتی از جمله عواملی است که ضرورت ایجاد چنین مدیریتی را ایجاب می‌کنند. کائو و همکاران (۲۰۰۸) هماهنگی را سازمان‌دهی فعالیت‌های دو یا چند گروه تعریف کرده‌اند، به گونه‌ای که آن‌ها به طور کارآمد با یکدیگر کار کرده و بدانند دیگران چه می‌کنند. هماهنگی ضعیف و موازی کاری بین آن‌ها که سبب شده است تا وظایف به خوبی بین آن‌ها تقسیم نشود و همین امر زمینه‌ساز ایجاد ناهماهنگی و عدم مسئولیت‌پذیری می‌گردد. در چنین شرایطی وجود یک مدیریت یکپارچه می‌تواند تا حدود زیادی مشکلات را حل و فصل سازد. تامپسون (۱۹۶۷) هماهنگی را مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و انسانی تعریف می‌کند که برای مرتبط ساختن اجزای هر سازمان با یکدیگر برای تسهیل کسب اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شوند. برای ایجاد مدیریت هماهنگ روستایی مشارکت سیستمی بین سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به طوری که حل مسائل و چالش‌های مدیریت روستا در گرو همکاری و هماهنگی میان سازمانی است و لازم است تا سازمان و نهادها باهم همکاری و هماهنگی داشته باشند تا بتوانند در مورد حل مشکلات روستا اقدام کنند. در مباحث میان سازمانی نیز تعاریفی ارائه شده است. از دیدگاه کاپوسو (۲۰۰۵) هماهنگی میان سازمانی را مدیریت قابلیت روابط و همکاری‌های میان سازمانی تعریف می‌کند که می‌تواند در اشکال گوناگون شامل تیم‌های میان سازمانی، شراکت‌ها، اتحاد راهبردی و شبکه‌ها نمود پیدا کند.

موضوع هماهنگی چه در درون سازمان‌ها و چه در مناسبات خارج از سازمانی امری بدیهی است که در ساختارهای اجرایی و حاکمیتی می‌باید مورد مذاقه قرار گیرد. خصوصاً در انجام امور روستایی که از پراکندگی ذاتی برخوردار می‌باشد و همچنین با توجه به تعدد سازمان‌ها و نهادها و بخش‌های متولی امور روستایی در کشور نقش کلیدی دارد. به علاوه ابزارهای ایجاد هماهنگی در درون سازمان، نظیر سلسله‌مراتب،

برای ایجاد هماهنگی در سطح میان سازمانی کاربردی نیست (Gage & Mandell:1990).

جدول ۱. نتایج پژوهش‌های گوناگون در مورد عوامل مؤثر (پیش برنده و بازدارنده) هماهنگی میان سازمانی

سال	نویسنده /گان	عوامل مؤثر بر هماهنگی میان سازمانی
۱۹۷۹	مالفورد	(۱) نگرش مثبت مدیران (۲) داشتن منافع مشابه و مشترک سازمان‌ها (۳) درک اینکه هماهنگی لازم است (۴) آگاهی مدیران از وابسته بودن سازمان خود به دیگران (۵) نزدیکی و مجاورت جغرافیایی سازمان‌ها
۱۹۹۴	جینگ	(۱) مسائل فنی (۲) ارتباطات بی‌تأثیر (۳) اولویت‌های مختلف سازمان‌ها (۴) اعتقاد به بی‌تأثیری هماهنگی بر عملکرد (۵) بی‌انگیزگی (۶) حمایت سطحی (۷) نبود یک سری ممنوعیت‌ها
۱۹۸۶	سیدمن و گیل‌مور <sup>۱</sup>	(۱) اهداف مشترک (۲) پیروی از نظام حقوقی مشترک (۳) توافق روی استانداردها (۴) نگاه حرفه‌ای سازگار (۵) امکان کمک به دیگران
۱۹۹۸	جینگ و والت	(۱) مأموریت مجزا (۲) رقابت بر سر منابع (۳) اختیارات قانونی متضاد (۴) مشتریان متفاوت
۲۰۰۳	تراواناونوگ و چالادینو <sup>۲</sup>	(۱) اعتماد (۲) تعهد (۳) مشتری مداری (۴) کارآفرینی
۲۰۱۰	وود <sup>۳</sup>	(۱) نبود تسهیم اطلاعات (۲) بی‌اعتمادی و نبود تمایل به کار یا یکدیگر (۳) نا توازنی قدرت و قابلیت (۴) فشارهای رقابتی (۵) نبود ریسک و تسهیم پاداش (۶) اهداف ناسازگار
۲۰۱۰	آسن <sup>۴</sup>	(۱) تقسیم کار (۲) ارتباطات غیررسمی (۳) منابع (۴) فرهنگ سازمانی (اعتماد و هنجارهای مشترک)
۲۰۱۱	سینگ <sup>۵</sup>	(۱) تعهد مدیریت ارشد (۲) عوامل سازمانی (۳) شناخت متقابل (۴) جریان اطلاعات (۵) روابط و تصمیم‌گیری (۶) توجه و واکنش
۲۰۱۱	سالمون و همکاران	(۱) موانع سازمانی (۲) مدیریت اطلاعات (۳) ارتباطات (۴) آگاهی از وضعیت (۵) تجهیزات (۶) مسائل فرهنگی (۷) آموزش
۲۰۱۲	مشتری و گانس‌لوز <sup>۶</sup>	(۱) مستقیم: تعهد، اعتماد، روابط خاص میان سرمایه‌گذاران (۲) غیرمستقیم: رفتارهای فرصت‌طلبانه، گرایش‌های کوتاه‌مدت، ارتباط راهبردی و عملیات، توانایی مدیریت روابط
۲۰۱۲	اوکلین، سلن و اشیری <sup>۷</sup>	(۱) قابلیت فناوری اطلاعات (۲) قوانین و مقررات (۳) هم‌ترازی رابطه (۴) عملکرد عملیاتی

منبع: (بیگدلو و رهنمود، ۱۳۹۶: ۳-۲۲). مالفورد: ۱۹۷۹، جینگ: ۱۹۹۴، سیدمن و گیل‌مور: ۱۹۸۶، جینگ و والت: ۱۹۹۸، تراواناونوگ و چالادینو: ۲۰۰۳، وود: ۲۰۱۰، آسن: ۲۰۱۰، سینگ: ۲۰۱۱، سالمون و همکاران: ۲۰۱۱، مشتری و گانس‌لوز: ۲۰۱۲، اوکلین و سلن و اشیری: ۲۰۱۲.

با وجود آنکه در دوران معاصر مفهوم هماهنگی در درون و میان سازمان‌های فعال در بخش عمومی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، ولی دستیابی به سطح مطلوبی از این مهم با سهولت امکان‌پذیر نبوده و همواره با چالش‌هایی همچون نبود مسئول مشخص برای هماهنگی روبروست. نکته حائز اهمیت در این چالش آن است که معمولاً در سطح درون سازمانی، هماهنگی به‌عنوان یکی از وظایف در شرح شغل مدیران و سرپرستان مربوطه گنجانده شده است و تا حدودی مسئولیت تحقق آن در درون سازمان‌ها مشخص است ولی در سطح میان سازمانی، مسئولیت دستیابی به هماهنگی مشخص نیست و بر همین اساس در بسیار از مواقع، تحقق این مهم با چالش‌های مهمی روبرو می‌شود (سورنسون و تورفینگ، ۲۰۰۹).

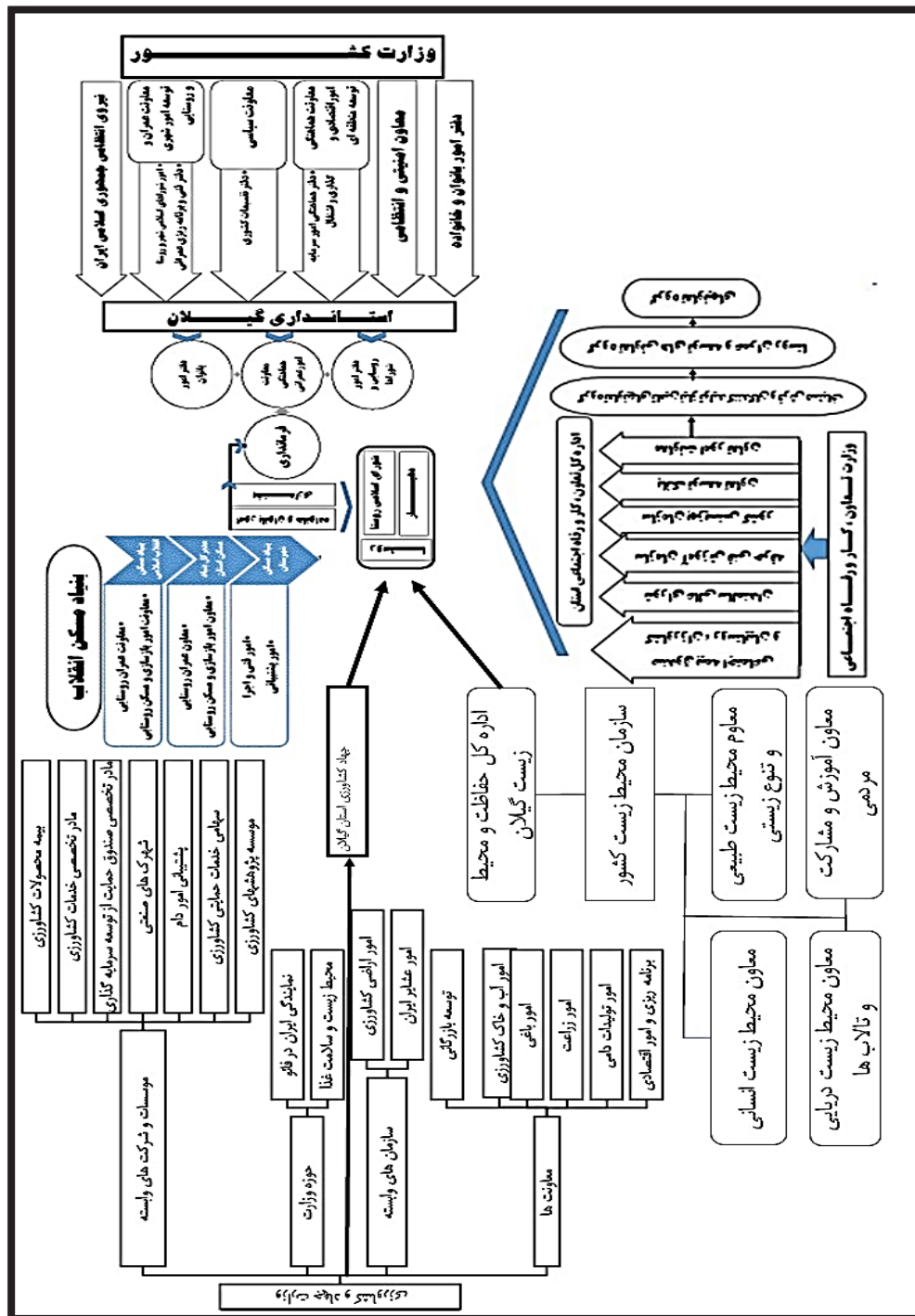
## جدول ۲. عوامل تأثیرگذار در هماهنگی میان سازمانی، مبانی نظری و مطالعات

عامل	شرح
ناپذیری قدرت	از جمله پیش شرط‌های دستیابی موفقیت‌آمیز به سطح مطلوبی از هماهنگی در سازمان‌ها به‌ویژه در سازمان‌های بخش عمومی چه در سطح درون سازمانی و چه در سطح میان سازمانی، توجه به زوایای گوناگون سیاست و قدرت است. به عبارت دیگر، با توجه به ماهیت چندوجهی مفهوم هماهنگی، دستیابی به سطح مطلوبی از آن نیازمند توجه هم‌زمان به ابعاد متفاوتی است که در سطوح مختلف درون سازمانی و میان سازمانی از این مفهوم وجود دارد. از جمله این موارد می‌توان به تأثیرات ناپذیری قدرت در درون و برون سازمان‌ها اشاره کرد که در سطوح مختلف می‌تواند دستیابی به هماهنگی را تحت تأثیر قرار دهد (لوینا و ارلیکوسکی، ۲۰۰۹).
مشوق رقابت و	تفکیک وظایف و تخصصی شدن، از جمله اصول کلیدی در مکتب کلاسیک مدیریت، علی‌رغم فواید فراوانی که برای آن‌ها در نظر گرفته شده، می‌تواند در سطح درون سازمانی به ایجاد حس رقابت ناسالم و جزیره‌ای شدن بخش‌های مختلف سازمان و در سطح میان سازمانی به عدم تمایل سازمان‌ها برای همکاری با یکدیگر منجر شود (پریکاپ، اسلیوان و کورمیکان، ۲۰۰۵).
تفاوت اولویت‌ها و اهداف	داشتن هدف، فلسفه وجودی تمامی سازمان‌هاست. لذا هر یک از سازمان‌ها در تلاش‌اند تا با در نظر داشتن شرایط و منابع خود، از طرق گوناگون و با اولویت‌بندی‌های متفاوت در تخصیص منابع، در جهت دستیابی به اهداف خود گام بردارند. در چنین شرایطی که سازمان‌ها بنا به اقتضائات خود از روش‌های مختلفی برای دستیابی به اهداف گاهی مشابه استفاده می‌کنند که همین امر به عنوان چالشی بزرگ بر سر راه هماهنگی در سازمان‌ها در سطوح داخلی و خارجی ایفای نقش می‌کند (کریستنسن و لاگرید، ۲۰۰۷).
تفاوت‌های فرهنگی	در بسیاری از مطالعات سازمانی، فرهنگ به‌عنوان عاملی پیونددهنده میان افراد و بخش‌های مختلف سازمانی یاد شده است و این در حالی است که همین مفهوم علاوه بر نقش پیوند دهنده میان اجزای سازمانی، عامل مهمی در تفکیک خودی از غیر خودی در سطح درون و میان سازمانی نیز می‌شود (هیلگان، ۲۰۰۷؛ کریستنسن و لاگرید، ۲۰۰۷). بر همین اساس در اغلب موارد، عدم توجه به قربات‌های فرهنگی میان سازمان‌هایی که قصد همکاری و تشریک مساعی با یکدیگر دارند، به‌عنوان مهم‌ترین چالش پیشروی هماهنگی در این سازمان‌ها خودنمایی می‌کند.
بروکراسی‌های اداری	در تمامی سازمان‌های بخش عمومی، قوانین و چارچوب بروکراسی تنها چارچوب ممکن در جهت مدیریت سازمانی در نظر گرفته شده است و هرگونه سرپیچی از آن‌ها منع شده است؛ و باید در نظر داشت که چگونه می‌توان انتظار همکاری و هماهنگی در میان سازمان‌های بخش عمومی را محقق ساخت در حالی که اصول بروکراسی در اغلب موارد محدوده مرزهای سازمانی را مورد توجه قرار داده‌اند و همکاری و تشریک مساعی با دیگر سازمان‌ها بخش مغفول این رویکرد به پدیده سازمان‌ها می‌باشد (بی‌نام).
نیود اعتماد در تعاملات	برخی از محققان، متغیر اعتماد را به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین پیش شرط‌های برقراری تعامل سازنده میان سازمان‌ها مورد تأکید قرار داده‌اند (کریستنسن و لاگرید، ۲۰۰۷؛ نوسک و مک‌مانوس، ۲۰۰۸). به بیان دیگر تا زمانی که سازمان‌ها به‌عنوان طرفین تعامل، نسبت به یکدیگر اعتماد نداشته باشند و از قصد و نیت یکدیگر مطلع نباشند، همواره در ارتباطات خود با احتیاط بیشتری گام برمی‌دارند که این امر ممکن است برقراری تعامل سازنده را زیر سؤال ببرد و در خوش‌بینانه‌ترین حالت نیز فرآیند هماهنگی را با کندی مواجه سازد.
نیود دانش و مهارت کافی	علاوه بر چالش‌هایی فوق، منابع انسانی سازمان‌ها و دانش و مهارت آن‌ها نیز نقش بسزایی در موفقیت و یا عدم موفقیت همکاری میان سازمان‌ها ایفای نقش می‌کند (بی‌نام). به عبارت دیگر ارزیابی اینکه تا چه حد نیروی انسانی سازمان‌ها از مهارت‌های مذاکره کردن، متقاعد کردن، رهبری، نقدپذیری و اجماع ایجاد کردن برخوردارند، از اهمیت ویژه‌ای در فرآیند همکاری و ایجاد هماهنگی میان سازمان‌ها و حتی بخش‌های مختلف درون یک سازمان برخوردار است.

منبع: لوینا و ارلیکوسکی: ۲۰۰۹، پریکاپ و اسلیوان و کورمیکان: ۲۰۰۵، کریستنسن و لاگرید: ۲۰۰۷، هیلگان: ۲۰۰۷، نوسک و مک‌مانوس: ۲۰۰۸.

همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، قریب به ۴۰ سازمان، ارگان، وزارتخانه، شورا و... یا به‌طور مستقیم و یا به‌صورت فرآیندی و مقطعی متولی مدیریت روستایی و یا مجری مصوبات و دستورالعمل‌های دائمی و موقتی در امور روستا می‌باشند. با بررسی و مطالعه شرح وظایف بیشتر این مجموعه‌ها، این‌گونه به نظر می‌رسد که در استان گیلان، پنج مجموعه مدیریتی (شکل ۱)، بیشترین سهم را در مدیریت توسعه روستایی بر عهده‌دارند؛ اما نکته قابل‌تأمل که موضوع اصلی این پژوهش نیز می‌باشد، عدم هماهنگی و تناسب وظایف و اختیارات در ساختار سازمانی این مجموعه‌ها به وضوح نمایان می‌باشد.



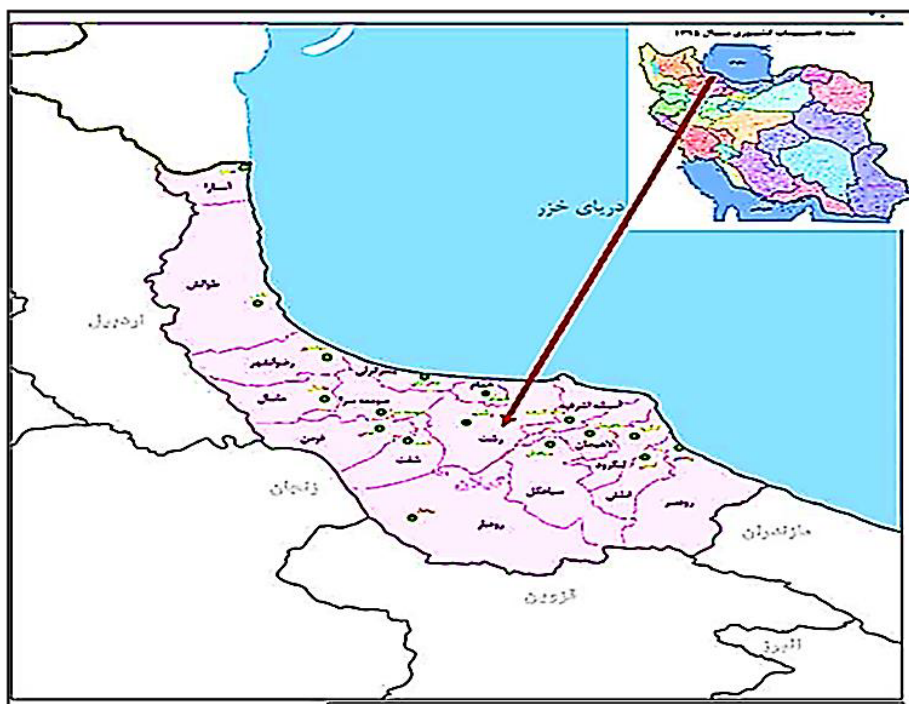


شکل ۱. روند اجرایی امور روستایی در پنج سازمان مجری در توسعه مدیریت روستایی منبع: نگارندگان، ۱۴۰۰

### ۳- روش، تکنیک‌ها و قلمرو

با عنایت به موضوع کاملاً تخصصی پژوهش حاضر که مستلزم دانش، تجربه و دانش لازم در حوزه مدیریت توسعه روستایی و شناخت ساختارهای تشکیلاتی و سازمانی استان گیلان در امور روستایی می‌باشد، حجم جامعه آماری مورد مطالعه در مقیاس محدود به تعداد ۱۰۰ نفر در نظر گرفته شد که بر اساس جدول مورگان نمونه‌ای به حجم ۸۱ نفر از متخصصین، کارشناسان، مدیران و کارکنان بخش‌های مختلف امور روستایی استان گیلان، اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی و به روش

تصادفی و نظام‌مند انتخاب و داده‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش با استفاده از پرسشنامه پژوهشگر ساخته ۷۰ گویه ای مبتنی بر طیف لیکرت که یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری می‌باشد، استفاده شده است که در قالب مقیاس ترتیبی ۵ درجه‌ای (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) پاسخ‌دهنده میزان موافقت خود را با هر یک از این عبارات در یک مقیاس درجه‌بندی شده نشان می‌دهد. روایی پرسش‌نامه بر اساس مبانی نظری و مطالعه مقالات و درنهایت پس از نظرات اصلاحی اساتید محترم تعدیل و توزیع شد. این تحقیق از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - تحلیلی و از نظر روش‌شناسی کمی - کیفی است که به دو شکل مطالعات اسنادی - کتابخانه‌ای و بررسی‌های میدانی انجام پذیرفت؛ و اطلاعات به‌دست‌آمده از ۳۷ گویه با استفاده از تکنیک SPSS برای اثبات فرضیه تحقیق؛ "تحقق مدیریت هماهنگ در امور برنامه‌ریزی توسعه روستایی به توسعه پایدار و اصولی استان گیلان می‌انجام" بناشده و شاخص‌ها نیز بر اساس سازوکارهای هماهنگی میان سازمانی (تصمیم‌گیری همکارانه، یکپارچگی عملیات، کنترل و پایش، روابط و ارتباطات، رسمیت) و مؤلفه‌های اصلی توسعه پایدار روستایی (محیطی - اکولوژیک، اجتماعی فرهنگی، اقتصادی، نهادی - مدیریتی و کالبدی - فضایی) بهره‌گیری و مورد مطالعه قرار گرفت. محدوده مورد مطالعه: محدوده این پژوهش، استان گیلان یکی از استان‌های شمالی کشور با مرکزیت رشت می‌باشد. استان گیلان از استان‌های شمالی ایران به مرکزیت کلان‌شهر رشت است. از شمال به دریای خزر و کشور آذربایجان، از غرب به استان اردبیل، از جنوب به استان زنجان و قزوین و از شرق به استان مازندران محدود می‌شود. مساحت استان گیلان ۱۴۰۰۴۴ کیلومترمربع و طبق سرشماری ۱۳۹۵ جمعیت آن ۲۰۵۳۰۶۹۶ نفر بوده است. این استان به ۱۷ شهرستان تقسیم شده است. تراکم جمعیت در این استان با ۱۷۷ نفر در هر کیلومترمربع جایگاه سوم را در ایران دارد. رشت با داشتن ۴۶ درصد جمعیت کل استان، مرکز و پرجمعیت‌ترین شهر شمال کشور و یازدهمین شهر پرجمعیت ایران است. (مرکز آمار ایران: ۱۳۹۵). بر اساس نتایج سرشماری نفوس و مسکن ۱۳۹۵، جمعیت کل روستایی استان گیلان ۹۲۷۶۶۰ نفر که از این تعداد، ۴۵۷۵۴۳ نفر زنان و ۴۷۰۱۱۷ نفر مردان را تشکیل می‌دهند و همچنین تعداد باسواد نواحی روستایی این استان قریب به ۶۷۹۳۰۹ نفر بوده است.



شکل ۲. جایگاه محدوده مورد مطالعه در سطح کشور، سامانه‌ی وزارت کشور: ۱۴۰۰

#### ۴- یافته و تحلیل داده

**مدیریت روستایی در استان گیلان:** وضعیت مدیریت روستایی به تبع نظام مدیریت روستایی کشور تقریباً یکسان بوده است. در شرایط کنونی از مجموع روستاهای دارای سکنه استان، تعداد ۱۴۲۵ روستا دارای دهیاری اند که با احتساب تعداد ۱۴۵۰ روستای بیش از ۵۰ خانوار در سطح استان ۹۸/۳ درصد از روستاهای بالای ۵۰ خانوار را شامل می‌شود. این دهیاری‌ها حدود ۸۶ درصد از جمعیت روستایی استان را تحت پوشش قرار داده‌اند (استانداری گیلان، ۱۳۹۱: ۳۷-۴۰).

جدول ۳. آخرین وضعیت تعداد کل سطوح تقسیمات کشوری استان گیلان (مصوبات تا تاریخ ۹۹/۱۲/۲۹)

استان	تعداد شهرستان	تعداد شهر	شهر با مناطق شهرداری	بخش	دهستان	کل آبادی‌ها	نقاط فرعی
گیلان	۱۷	۵۳	۶۰	۴۶	۱۱۳	۲۹۱۰	۶۳۰

منبع: استخراج از سامانه تقسیمات کشوری وزارت کشور ۱۴۰۰

در این استان فشرده‌گی و درهم تنیدگی سکونتگاه‌های روستایی و شهری بسیار محرز است که این امر سبب می‌شود الگوی مدیریت روستایی در استان، الگو و مدل مدیریتی جدید باشد به گونه‌ای که ارتباط بین شهرها و روستاها در استان به قدری زیاد است که از نظر ساختار اجتماعی و فرهنگی در محیط‌های روستایی تفاوت چندانی با شهرها احساس نمی‌شود. در این استان چهار گروه یا طبقه سکونتگاهی روستایی در بخش‌های ساحلی، جلگه‌ای، کوهپایه‌ای و کوهستانی وجود دارد که حدود ۸۱ درصد جمعیت روستایی استان در بخش ساحلی - جلگه‌ای استقرار یافته‌اند و ۱۹ درصد بقیه جمعیت در بخش کوهپایه‌ای - کوهستانی به سر می‌برند و این درحالی است که بخش ساحلی - جلگه‌ای حدود ۳۵ درصد از مساحت استان را به خود اختصاص داده است و بخش کوهپایه‌ای - کوهستانی علی‌رغم سهم جمعیتی بسیار کم حدود ۶۵ درصد از مساحت استان را به خود اختصاص داده است. همچنین حدود ۹۱ درصد بخش‌ها، ۹۲ درصد دهستان‌ها و ۵۶ درصد روستاهای استان در قسمت ساحلی - جلگه‌ای واقع شده‌اند.

روستاهای برخوردار از مدیریت نظارتی (شوراهای اسلامی) و مدیریت اجرایی (دهیاری) با دهیاری‌های تمام‌وقت، روستاهای با بیش از ۱۵۰۰ نفر جمعیت را شامل می‌شود که تمامی روستاهای با جمعیت مذکور در دو بخش کوهپایه - کوهستانی از این مدیریت برخوردار هستند. روستاهای برخوردار از مدیریت نظارتی و مدیریت اجرایی با دهیاری نیمه‌وقت که ۹۸/۳ درصد از روستاهای با بیش از ۵۰ خانوار را شامل می‌شود و نیاز به ارائه مدیریت اجرایی برای پوشش ۱/۷ درصد بقیه روستاها می‌باشد. روستاهای برخوردار از مدیریت نظارتی فاقد مدیریت اجرایی (دهیاری) است. روستاهای با بیش از ۲۰ خانوار تنها از شورای اسلامی برخوردارند و نیازمند پوشش مدیریت اجرایی می‌باشند. روستاهای فاقد مدیریت نظارتی و مدیریت اجرایی که کلیه روستاهای کمتر از ۲۰ خانوار در سطح استان را شامل می‌شود. حدود ۳۰/۶ درصد با ۸۲۴ روستا از روستاهای دارای سکنه استان را در خود جای داده است. در این میان حدود ۶۶ درصد روستاهای این گروه بین ۵ تا ۲۰ خانوار و ۳۴ درصد بقیه روستاها کمتر از ۵ خانوار می‌باشند. در طی مهر و موم‌های ۱۳۸۳ تا ۱۳۹۰ در مجموع تعداد ۱۴۸۹ روستا مجوز تأسیس دهیاری صادر گردیده است که ۵/۹۵ درصد از کل دهیاری‌های کشور را شامل می‌گردد و استان گیلان بعد از استان‌های خراسان رضوی، مازندران و فارس در مقام چهارم قرار دارد. توزیع مجوزهای صادر شده نشان می‌دهد ۵۸/۹۷ درصد دهیاری‌های استان گیلان در سال ۱۳۸۳ و ۴۱/۳ درصد بقیه طی مهر و موم‌های ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۰ بوده است (مولائی هاشجین و علیزاده: ۱۳۹۷).

جدول ۴. توزیع تعداد و درصد مجوزهای دهیاری‌ها در استان گیلان طی مهر و موم‌های ۱۳۸۳-۱۳۹۰

شرح	۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	جمع
کل کشور	۱۴۰۳۴	۲۰۱۰	۲۵۰۲	۱۷۱۶	۱۴۰۰	۶۷۳	۱۲۱۸	۱۴۶۳	۲۵۰۱۶
تعداد	۸۷۸	۲۶	۱۳۴	۱۰۰	۱۴۱	۶۵	۱	۱۴۴	۱۴۸۹
درصد از کل کشور	۶/۲۶	۱/۲۹	۵/۳۶	۵/۸۳	۱۰/۰۷	۹/۶۶	۰/۰۸	۹/۸۴	۵/۹۵
درصد از استان	۵۸/۹۷	۱/۷۵	۹/۰	۶/۷۲	۹/۴۷	۴/۳۷	۰/۰۷	۹/۶۷	۱۰۰

منبع: سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، معاونت امور دهیاری‌ها (۱۳۹۴).

### مشخصات فردی و عمومی پاسخگویان

با توجه به موضوع و نتایج پژوهش، مطالعات میدانی نشان می‌دهد از مجموع پاسخگویان ۵۹/۳ درصد را مردان و ۴۰/۷ درصد را زنان و ۳۵/۸۰ درصد از سنین ۴۱-۵۰ سال و ۲۷/۱۶ درصد از سنین ۲۰-۳۰ سال را شامل شده‌اند که محل تولد و محل زندگی بیشتر پاسخگویان شهر می‌باشد. همچنین از نظر علمی و رشته تحصیلی حدود ۴۸ درصد دارای مقطع دکتری، ۳۰ درصد کارشناسی ارشد و ۲۱ درصد نیز کارشناسی بودند. از نظر رشته تحصیلی نیز حدود ۱۶ درصد در جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی و حدود ۱۵ درصد رشته‌های مرتبط مدیریت کشاورزی و مابقی در دیگر رشته‌ها که بعضاً مرتبط با امور روستایی باشند بودند. ترکیب تحصیلات حضور حداکثری مقاطع آموزش عالی و تخصص و تجربه و مشاغل مرتبط در حوزه روستایی این پژوهش می‌تواند در حد و نصاب‌های لازم علمی، تجربی، تخصصی قرار گیرد. در توزیع پرسشنامه‌ها سعی بر آن بود که ضمن بهره‌گیری از نظرت مدیران، کارشناسان و متخصصین بخش‌های مختلف استانی، از نظرت و دیدگاه‌های دانشگاهیان، مراکز علمی و کارشناسان گزینشی در اقصا نقاط استان گیلان نیز استفاده شود.

جدول ۵. مشخصات فردی و عمومی پاسخگویان

عنوان	فراوانی	درصد فراوانی	عنوان	فراوانی	درصد فراوانی
سنی	مرد	۴۸	منابع طبیعی	۸	۹/۸۷
	زن	۳۳	مدیریت کشاورزی	۱۲	۱۴/۸۱
	۲۰-۳۰	۵	زیست‌شناسی	۸	۹/۸۷
سن - سال	۳۱-۴۰	۲۲	جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی	۱۳	۱۶/۰۵
	۴۱-۵۰	۲۹	مهندسی عمران	۳	۳/۷۰
	۵۱-۶۰	۲۵	علوم اجتماعی	۴	۴/۹۴
تحصیلات	کارشناسی	۱۷	مدیریت	۵	۶/۷۱
	کارشناسی ارشد	۲۵	ترویج آموزش کشاورزی	۱۱	۱۳/۵۸
	دکتری	۳۹	زراعت و اصلاح نباتات	۳	۳/۷۰
	مدیر	۸	مدیریت تحول	۵	۶/۷۱
	کارشناس	۱۵	فن‌آوری اطلاعات	۳	۳/۷۰
سمن	مشاور	۵	شهر	۵۹	۷۲/۸
	مدیر ستادی	۶	روستا	۲۲	۲۷/۲
	مسئول فنی	۱۴	شهر	۷۴	۴-۹۱
	معاون فنی	۵	روستا	۷	۸/۶
	عضو شورای روستا	۲۸			۳۴/۵۷

## تحقق مدیریت هماهنگ برنامه ریزی توسعه روستایی و توسعه پایدار روستایی استان گیلان

**یافته‌های تحلیلی - استنباطی:** مؤلفه‌های اصلی پژوهش در دو بخش شامل «مؤلفه مدیریت هماهنگ میان سازمانی» و مؤلفه «توسعه پایدار روستایی» تدوین گردید، ابتدا شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌ها از میان کتب علمی و پژوهشی استخراج و نظرات اساتید محترم اخذ و گویه‌های متناسب با هر شاخص تهیه شد تا امکان تحلیل صحیح و قابل قبول انجام پذیرد. شاخص‌های هماهنگی میان سازمانی [تصمیم‌گیری همکارانه گویه‌های (۵۷،۵۸،۵۹)، یکپارچگی عملیات گویه‌های (۴۵،۴۸،۶۰،۶۱،۶۲)، کنترل و پایش گویه‌های (۴۶،۴۷)، روابط و ارتباطات (۴۴،۵۲)، رسمیت (۵۳،۶۳)] و شاخص‌های توسعه پایدار روستایی [محیطی - اکولوژیک گویه‌های (۲۷،۲۹،۶۴،۷۰)، اجتماعی - فرهنگی گویه‌های (۳۵،۳۷،۴۱،۶۵)، اقتصادی گویه‌های (۴۲،۵۴،۵۵)، نهادی - مدیریتی (۳۰،۴۸،۶۶،۶۷،۶۸،۶۹)، کالبدی - فضایی] پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. در عین حال با عنایت به فراوانی پاسخگویان به وضعیت مدیریت روستایی استان گیلان در دو بخش توسعه پایدار روستایی و مدیریت هماهنگ میان سازمانی، دو نکته قابل کامل وجود دارد که می‌تواند دلیل موجهی برای تأیید فرضیه این پژوهش قرار گیرد:

۱- از آنجایی که قالب گویه‌های مربوط به مؤلفه توسعه پایدار روستایی در خصوص وضعیت فعلی مدیریت روستایی در پنج شاخص اصلی توسعه پایدار روستایی تنظیم گردیده بود، پاسخگویان در خصوص شاخص «اجتماعی-فرهنگی» مجموعه اقدامات مجموعه اجرایی استان در موضوع خودکفایی و خوداتکایی حوزه روستایی را با گزینه کم رضایت‌بخش ندانسته و نقش تجربه، مهارت، تخصص و تحصیلات توأم با تعهد و توجه مسئولین و مجریان بخش‌های مختلف امور عمران و توسعه روستایی استان و در مجموع تحقق اهداف توسعه پایدار روستایی در خصوص شاخص‌های اجتماعی-فرهنگی متوسط ارزیابی نموده‌اند و همچنین در خصوص شاخص «محیطی-اکولوژیک» فعالیت‌های صورت گرفته در حوزه فضای سبز، مدیریت مصرف مواد شیمیایی، مدیریت و حفاظت محیطی، آب و خاک، محافظت از تنوع زیستی، منابع طبیعی و مراتع روستایی، استفاده از انرژی‌های نو و پایدار و... با گزینه خیلی زیاد مناسب تشخیص داده‌اند.

پاسخگویان در شاخص «اقتصادی»، با انتخاب گزینه «زیاد» نبود ساختار سازمانی هماهنگ‌کننده و ضعف در نظام تصمیم‌گیری جمعی و هماهنگی در سیاست‌ها، برنامه‌ها و مأموریت‌های عمران و توسعه روستایی را از جمله عوامل حرکت کند توسعه روستایی استان گیلان دانسته و ضمن تأیید لزوم هماهنگی و همکاری و مشارکت در ساختار امور روستایی استان، نابرابری در توزیع منابع مالی و سرمایه‌گذاری و امکانات تخصیصی دولت بین مناطق شهری و روستایی را به‌عنوان عوامل پراکندگی توسعه روستایی می‌دانند. همچنین شکوفایی شاخص‌های اقتصادی را در گرو تحقق مدیریت هماهنگ توسعه روستایی و در نهایت دستیابی به توسعه پایدار روستایی ارزیابی نموده‌اند.

در شاخص «کالبدی-فضایی» با علامت‌گذاری گزینه «زیاد»، نبود جایگاه برنامه‌ریزی محلی و منطقه‌ای در نظام برنامه‌ریزی، نبود هماهنگی بین دستگاه‌های اداری-اجرایی در سطوح مختلف حوزه روستایی و همچنین نبود هماهنگی و تناسب بین مأموریت‌ها و وظایف اجرایی و برنامه‌های عملیاتی دستگاه‌های اجرایی را به‌عنوان دلایل حرکت کند توسعه جغرافیایی روستایی و ناهماهنگی توسعه فضای جغرافیای روستایی استان بر شمرده‌اند.

پاسخ‌دهندگان در گویه‌های شاخص «نهادی - مدیریتی» اقدامات مجموعه اجرایی استان را خصوص ظرفیت‌سازی «کم» توصیف و فعالیت‌های آموزشی را «متوسط» ارزیابی نموده‌اند و با انتخاب گزینه «زیاد» تأیید نمودند که تحقق مدیریت هماهنگ توسعه روستایی می‌تواند در تحولات بنیادی و اساسی و همچنین اهداف توسعه پایدار روستایی تأثیر شایان توجهی داشته باشد.

جدول ۶. گویه‌های مربوط به هریک از شاخص‌های مؤلفه توسعه پایدار

شاخص‌ها	ردیف	شرح					
		۱ بسیار کم	۲ کم	۳ متوسط	۴ زیاد	۵ خیلی زیاد	جمع
		فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد
محیطی - اکولوژیک	۲۷	۲۳	۲۴	۳۰	۴	-	۸۱
	ارزیابی مطابقت طرح‌های اجرایی با ضوابط ساخت‌وساز مسکن، محیط‌های روستایی، کاربری اراضی و حفظ محیط‌زیست روستایی و...	۲۸/۴۰	۲۹/۶۳	۳۷/۰۲	۴/۹۴	-	۱۰۰
	۲۹	۲۵	۲۳	۳۰	۳	-	۸۱
	ارزیابی میزان اثربخشی طرح‌های اجرایی با ضوابط ساخت‌وساز مسکن، محیط‌های روستایی، کاربری اراضی و حفظ محیط‌زیست روستایی و...	۳۰/۸۶	۲۸/۴۰	۳۷/۰۴	۳/۷۰	-	۱۰۰
	۶۴	۲۲	۲۳	۲۹	۴	۴	۸۱
میزان دستیابی به توسعه پایدار روستایی استان گیلان در صورت برنامه‌ریزی هماهنگ و به‌کارگیری همه ظرفیت‌ها و منابع طبیعی و انسانی استان.	۳۷/۱۶	۲۸/۴۰	۳۵/۸۱	۴/۹۴	۳/۷۰	۱۰۰	
اجتماعی - فرهنگی	۶۵	۹	۱۹	۲۱	۲۳	۹	۸۱
	ارزیابی تحقق اهداف توسعه پایدار روستایی در خصوص شاخص‌های محیطی - اکولوژیک از قبیل فضای سبز، مدیریت و حفاظت محیطی، آب و خاک، تنوع زیستی، منابع طبیعی و مراتع روستایی، انرژی‌های نو، حفاظت از دریا و تالاب‌ها و رودخانه‌ها.	۱۱/۱۱	۲۳/۴۶	۲۵/۹۲	۲۸/۴۰	۱۱/۱۱	۱۰۰
	۳۵	۱۹	۳۴	۲۴	۴	-	۸۱
ارزیابی اقدامات مجموعه اجرایی استان در حوزه روستایی در خصوص خودکفایی روستاها.	۳۳/۴۶	۴۱/۹۷	۲۹/۶۳	۴/۹۴	-	۱۰۰	
۳۷	۱۶	۳۸	۲۱	۴	۲	۸۱	
ارزیابی اقدامات مجموعه اجرایی استان در حوزه روستایی در خصوص خوداتکایی روستاها.	۱۹/۷۵	۴۶/۹۱	۲۵/۹۲	۴/۹۴	۲/۴۷	۱۰۰	
اقتصادی	۴۱	۲۰	۲۲	۳۰	۴	۵	۸۱
	ارزیابی نقش تجربه، مهارت و تحصیلات توأم با تعهد و توجه مسئولین و مجریان بخش‌های اجرایی امور عمران و توسعه روستایی در جهت محرومیت‌زدایی و توسعه و پیشرفت جغرافیای روستایی استان گیلان.	۳۴/۶۹	۳۷/۱۶	۳۷/۰۴	۴/۹۴	۶/۱۷	۱۰۰
	۶۶	۲۱	۲۳	۲۹	۴	۴	۸۱
ارزیابی تحقق اهداف توسعه پایدار روستایی در خصوص شاخص‌های اجتماعی - فرهنگی از قبیل وضعیت بهداشتی درمانی، غذا و دارو، وضعیت آموزشی و تحصیلات، ارتقاء جایگاه زنان... در قالب مدیریت هماهنگ روستایی.	۲۵/۹۲	۲۸/۴۰	۳۵/۸۰	۴/۹۴	۴/۹۴	۱۰۰	
۴۲	۱۳	۲۳	۱۵	۲۲	۸	۸۱	
میزان تأثیر مشارکت، هماهنگی و همسویی سازمان‌ها ارگان‌ها و بخش‌های مختلف عمران و توسعه روستایی استان در تحقق عدالت اجتماعی و توسعه پایدار.	۱۶/۰۵	۲۸/۴۰	۱۸/۵۲	۳۷/۱۶	۹/۸۸	۱۰۰	
۵۴	۶	۳	۱۷	۳۰	۲۵	۸۱	
نبود ساختار سیستماتیک هماهنگ‌کننده و ضعف در نظام تصمیم‌گیری جمعی و هماهنگ در سیاست‌ها، برنامه‌های عمران و توسعه روستایی تا چه حدی از عوامل حرکت کند توسعه در استان گیلان می‌باشد؟	۷/۴۱	۳/۷۰	۲۰/۹۹	۳۷/۰۴	۲۵/۸۶	۱۰۰	

۵۵	میزان نابرابری در توزیع منابع مالی، سرمایه‌گذاری و امکانات تخصیصی دولت بین مناطق شهری و روستایی در پراکندگی توسعه و روند کند عمران و توسعه روستایی در استان گیلان.	۵	۷	۱۸	۳۲	۱۹	۸۱	۱۰۰
۶۷	ارزیابی تحقق اهداف توسعه پایدار روستایی در خصوص شاخص‌های اقتصادی از قبیل ارائه بسته‌های حمایتی و بانکی و اشتغال‌زایی در بخش کشاورزی، مبارزه با فقر... قلب مدیریت هماهنگ روستایی.	۲۲	۲۴	۲۸	۴	۳	۸۱	۱۰۰
۶۸	ارزیابی تحقق اهداف توسعه پایدار روستایی در خصوص شاخص‌های اقتصادی از قبیل میزان موفقیت متولیان روستایی در امر جذب سرمایه، حفظ و ارتقاء فعالیت‌های صنعتی و تولیدی و بهبود آن‌ها، تسهیل در توزیع کالا و معرفی بازار هدف و ...	۱۵	۱۲	۲۳	۲۳	۸	۸۱	۱۰۰
۴۳	میزان مشارکت، هماهنگی و همسویی سازمان‌ها، ارگان‌ها و بخش‌های عمران و توسعه روستایی استان در تحقق عدالت اقتصادی و توسعه پایدار روستایی.	۱۱	۲۵	۱۷	۱۹	۹	۸۱	۱۰۰
۳۰	ارزیابی اقدامات مجموعه اجرایی استان گیلان در حوزه روستایی در خصوص ظرفیت‌سازی روستاها.	۱۴	۳۷	۲۵	۴	۱	۸۱	۱۰۰
۳۴	ارزیابی اقدامات مجموعه اجرایی استان گیلان در حوزه روستایی در خصوص آموزش روستاها.	۲۱	۳۴	۲۳	۲	-	۸۱	۱۰۰
۴۸	تشکیلاتی شبیه "اداره کل دفتر روستایی و امور شوراهای استانداری گیلان" با دستور کار و شرح وظایف مشخص که آگاهی کامل به حدود اختیارات قانونی متولیان روستایی داشته و به تأیید مجریان حوزه روستایی برسد می‌تواند نقش هماهنگ‌کننده در اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های روستایی داشته باشد.	۷	۶	۱۸	۳۲	۱۸	۸۱	۱۰۰
۶۹	ارزیابی تحقق اهداف توسعه پایدار روستایی در خصوص شاخص‌های نهادی-مدیریتی از قبیل میزان مشارکت روستاییان در امور برنامه‌ریزی و توسعه روستایی، شکل‌گیری و گسترش سازمان‌های مردم نهاد(NGO)، بهبود عملکرد دهیاری‌ها و شوراهای اسلامی و غیره در قالب مدیریت هماهنگ روستایی.	۱۹	۱۴	۱۴	۲۶	۸	۸۱	۱۰۰
۴۹	نبود جایگاه برنامه‌ریزی محلی و منطقه‌ای در نظام برنامه‌ریزی تا چه حدی از جمله علل حرکت کند توسعه فضای جغرافیای روستایی استان تلقی می‌شود؟	۸	۵	۱۷	۲۹	۲۲	۸۱	۱۰۰
۵۰	ضعف نظام اداری - اجرایی در نواحی روستایی تا چه حدی از جمله عوامل حرکت کند توسعه فضای جغرافیای روستایی استان تلقی می‌شود؟	۶	۸	۱۲	۳۳	۲۲	۸۱	۱۰۰
۵۱	نبود هماهنگی بین دستگاه‌های اداری- اجرایی در سطوح مختلف حوزه روستایی تا چه حدی از جمله علل حرکت کند و ناهماهنگ توسعه فضای جغرافیای روستایی استان تلقی می‌شود؟	۵	۵	۱۵	۳۶	۲۰	۸۱	۱۰۰

نقش مدیریت روستایی

فضایی - کالبدی

۱۰۰	۸۱	۱۷	۴۰	۱۶	۴	۴	۵۲	نبود هماهنگی و تناسب بین مأموریت‌ها و وظایف اجرایی و برنامه‌های عملیاتی دستگاه‌های اجرایی در استان و شهرستان‌ها تا چه حدی موجب کندي حرکت توسعه جغرافیای روستایی گیلان می‌باشد؟
		۲۰/۹۹	۷۸/۳۱	۱۹/۷۵	۴/۹۴	۴/۹۴		
۱۰۰	۸۱	۲۲	۳۳	۱۲	۸	۶	۷۰	ارزیابی میزان تحقق اهداف توسعه پایدار روستایی در زمینه شاخص‌های کالبدی- فضایی از قبیل توزیع متعادل و جلوگیری از تداخل کاربری‌های ناسازگار، حفظ معماری بومی، تدوین استانداردهای مناسب.
		۲۷/۱۶	۴۰/۷۴	۱۴/۸۱	۹/۷۸	۷/۴۱		

۲- گویه های مؤلفه « هماهنگی میان سازمانی » بر اساس چالش‌ها، موانع و مشکلات مدیریت توسعه روستایی تنظیم گردید و پاسخ‌های دریافتی از جامعه آماری مبتنی بر واقعیت‌های موجود و مشابه نتایج تحقیقات مختلف دانشگاهی در این خصوص می‌باشد. پاسخگویان به‌طور عمده در شاخص‌های «تصمیم‌گیری همکارانه، یکپارچگی عملیات، کنترل و پایش، روابط و ارتباطات و رسمیت» از بین گزینه‌های ۱ تا ۵، گزینه ۴ «زیاد» را با حداکثر آراء انتخاب و بدین‌وسیله ضمن تأیید برخی از چالش‌های موجود در توسعه روستایی استان گیلان لزوم هماهنگی‌های میان سازمانی را در شاکله ساختاری نظام مدیریت روستایی استان گیلان مورد مذاقه قرار داده‌اند. (جدول شماره: ۲).

جدول ۲. گویه های مربوط به هریک از شاخص‌های مؤلفه هماهنگی میان سازمانی

جمع	شرح					تصمیم‌گیری همکارانه		
	۵	۴	۳	۲	۱			
درصد	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم			
فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی			
۱۰۰	۸۱	۲۵	۲۸	۱۹	۵	۴	۵۷	نابرابری در توزیع منابع مالی، سرمایه‌گذاری و امکانات تخصیصی دولت بین مناطق شهری و روستایی تا چه حدی از عوامل پراکندگی و روند کند عمران و توسعه روستایی در استان می‌باشد؟
		۳۰/۷۶	۳۴/۵۷	۲۳/۴۶	۶/۱۷	۴/۹۴		
۱۰۰	۸۱	۱۶	۳۳	۲۳	۲	۷	۵۸	توسعه و گسترش مقوله مدیریت هماهنگ امور برنامه‌ریزی توسعه روستایی تا چه حدی عامل تأثیرگذار در پیشرفت و توسعه روستایی گیلان می‌باشد؟
		۱۹/۷۵	۴۰/۷۴	۲۸/۴۰	۲/۴۷	۸/۶۴		
۱۰۰	۸۱	۱۲	۳۵	۱۷	۸	۹	۵۹	سرعت در پیشرفت توسعه و عمران روستایی استان گیلان در صورت تحقق مدیریت هماهنگ امور برنامه‌ریزی توسعه روستایی و شاخص‌های حکمروایی روستایی (مشارکت‌جویی، قانونمندی، توافق و تعاملات گروهی، عدالت محوری، مسئولیت‌پذیری، شفافیت اجرایی).
		۱۴/۸۱	۴۳/۳۱	۲۰/۹۹	۹/۸۸	۱۱/۸۱		
۱۰۰	۸۱	۱۴	۲۲	۲۲	۱۳	۱۰	۴۵	میزان تأثیر مشارکت، هماهنگی و همسویی سازمان‌ها، ارگان‌ها و بخش‌های مختلف عمران و توسعه روستایی استان گیلان در تحقق عدالت اجتماعی، اقتصادی و فضایی و توسعه پایدار روستایی.
		۱۷/۷۸	۳۷/۱۶	۲۷/۱۶	۱۶/۰۵	۱۳/۷۵		
۱۰۰	۸۱	۱۸	۳۲	۱۸	۶	۷	۴۸	آیا تشکیلات متمرکز در استانداری با دستور کار و شرح وظایف مشخصاً اختیارات قانونی می‌تواند نقش هماهنگ‌کننده را در اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های روستایی ایفا نماید؟
		۲۷/۲۲	۳۹/۵۱	۲۲/۲۲	۷/۴۱	۸/۶۴		



۶۰	۷	۶/۶۷	۱۳	۱۶/۰۵	۲۰	۳۴/۶۹	۳۲	۳۹/۵۱	۹	۱۱/۱۱	۸۱	۱۰۰	با شناخت و قبول موانع موجود در مدیریت برنامه‌ریزی توسعه روستایی گیلان، چه میزان می‌توان گام مؤثر در تحقق مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی توسعه روستایی و توسعه پایدار روستایی استان برداشت؟	یکپارچگی عملیات
۶۱	۷	۸/۶۴	۱۲	۱۴/۸۱	۱۶	۱۹/۷۵	۳۲	۳۹/۵۱	۱۴	۱۱/۲۸	۸۱	۱۰۰	با شناخت موازی کاری های نهادی و سازمانی در مدیریت برنامه‌ریزی توسعه روستایی چه میزان می‌توان گام مؤثر در تحقق مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی و توسعه پایدار روستایی استان گیلان برداشت؟	
۶۲	۵	۶/۶۷	۱۱	۱۳/۵۱	۲۳	۲۸/۴۰	۲۹	۳۵/۷۰	۱۳	۱۶/۰۵	۸۱	۱۰۰	با شناخت ناهماهنگی‌های نهادی و سازمانی در مدیریت برنامه‌ریزی توسعه روستایی تا چه حدی می‌توان گام مؤثر در تحقق مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی و توسعه پایدار روستایی گیلان برداشت؟	
۴۶	۱۱	۱۳/۵۱	۲۵	۲۰/۷۶	۳۵	۴۳/۲۱	۸	۹/۷۸	۲	۲/۴۷	۸۱	۱۰۰	تأثیر به‌کارگیری نیروهای جوان و متخصص در حوزه و ساختار مدیریت برنامه‌ریزی روستایی استان گیلان در جهت محقق شدن اهداف توسعه پایدار روستایی.	کنترل و پایش
۴۷	۹	۱۱/۱۱	۱۲	۱۴/۸۱	۲۸	۳۴/۵۷	۲۵	۳۰/۷۶	۷	۸/۶۴	۸۱	۱۰۰	دفتر روستایی و امور شوراهای استانداری گیلان تا چه حد در پیگیری مصوبات و قوانین و اجرای سیاست‌ها، تخصیص عادلانه بودجه و امکانات و پیگیری و نظارت بر عملکرد بخش روستایی مؤثر بوده است؟	
۴۴	۱۱	۱۳/۵۱	۲۰	۲۴/۶۹	۱۶	۱۹/۷۵	۲۱	۲۵/۹۳	۱۴	۱۶/۰۵	۸۱	۱۰۰	همکاری، مشارکت، هماهنگی و همسویی سازمان‌ها، ارگان‌ها و بخش‌های مختلف عمران و توسعه روستایی استان گیلان تا چه اندازه در تحقق عدالت فضایی و توسعه پایدار روستایی مؤثر می‌باشد؟	
۵۲	۴	۴/۹۴	۴	۴/۹۴	۱۶	۱۹/۷۵	۴۰	۴۹/۳۸	۱۷	۲۰/۹۹	۸۱	۱۰۰	نبود هماهنگی و تناسب بین مأموریت‌ها و وظایف اجرایی و برنامه‌های عملیاتی دستگاه‌های اجرایی روستایی تا چه حدی موجب کندي حرکت توسعه جغرافیای روستایی استان گیلان می‌باشد؟	روابط و ارتباطات
۵۳	۳	۳/۷۰	۷	۸/۶۴	۱۳	۱۶/۰۵	۳۵	۴۳/۲۱	۲۳	۲۸/۴۰	۸۱	۱۰۰	رویکرد بخشی نگر و مدیریت جزیره‌ای در وظایف و مأموریت‌های دستگاه‌های اجرایی حوزه روستایی تا چه حدی از جمله علل ضعف توسعه در نواحی روستایی استان گیلان می‌باشد؟	
۶۳	۵	۶/۱۷	۶	۷/۴۱	۱۲	۱۴/۸۱	۳۷	۴۵/۶۸	۲۱	۲۵/۹۳	۸۱	۱۰۰	با شناخت موانع، موازی کاری ها و ناهماهنگی‌های موجود در مدیریت برنامه‌ریزی توسعه روستایی استان گیلان تا چه حدی می‌توان گام مؤثر در تحقق مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی توسعه روستایی و توسعه پایدار روستایی استان برداشت؟	

### دستگاه‌های تأثیرگذار در مدیریت روستایی استان گیلان

سازمان جنگل‌ها و مراتع و امور آبخیزداری زیر نظر وزارت جهاد کشاورزی با مأموریت حفظ و نگهداری اراضی و محیط طبیعی کشور و سازمان محیط‌زیست هم با محیط‌بانان خود مأمور و حفظ و نگهداری منابع طبیعی کشور، وزارت کشور با معاونت عمران و توسعه امور روستایی و مسئولیت سیاسی روستا و امور روستایی، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی نیز با معاونت عمران روستایی و اجرای طرح‌های هادی و امور نوسازی مسکن روستایی از یک‌طرف و وزارت کار و امور اجتماعی با معاونت تعاونی‌های توسعه و عمران روستایی درصدد کمک و حمایت از روستاییان برای فائق آمدن به مشکلات خود هستند. متأسفانه در چند

دهه اخیر طرح‌های هادی روستایی در استان گیلان بیشتر با نگاه فیزیکی و کالبدی، بدون آشنایی با فرهنگ بومی - اجتماعی و مباحث روستایی و همچنین با نگرش شهرسازی در روستاها انجام می‌شود. طرح‌های هادی را بنیاد مسکن انجام نمی‌دهد بلکه به مهندسين مشاور واگذار می‌کند که اغلب الگوهای شهری را در مناطق روستایی اجرا می‌کنند. همان‌گونه که در شکل شماره ۱: مشاهده می‌شود، پنج نهاد و سازمان بیشترین نقش را در امور اجرایی و برنامه‌ریزی توسعه روستایی دارند. به‌رغم داشتن هدف مشترک که همان توسعه روستایی می‌باشد، اما با توجه به ساختاربخشی هر یک از سازمان‌ها و ارگان‌های مذکور، هیچ ارتباط هماهنگی در شاکله و ساختار سازمانی آن‌ها به نظر نمی‌آید و حتی ممکن است یک سازمان به امید اقدامات موازی سازمان دیگر از وظایف اصلی خود نیز تخطی نماید.

بامطالعه شرح وظایف دفتر امور روستایی و دفتر فنی، امور عمرانی و حمل‌ونقل و ترافیک استانداری گیلان و همچنین جهاد کشاورزی، اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی، محیط‌زیست و بنیاد مسکن انقلاب اسلامی با نکات قابل توجهی مواجه می‌شویم که بیان‌کننده عدم هماهنگی میان سازمانی و ناهماهنگی در تقسیم وظایف و اختیارات سازمانی در نهادهای متولی امور روستایی می‌باشد. در شرح وظایف دفتر امور روستایی و شوراهای بیشتر نگاه مطالعه محور و نظارت بر امور روستایی و اعمال تصمیمات حاکمیتی در قالب شوراهای اسلامی و دهیاری‌ها و همچنین توسعه خدمات و بهداشت عمومی در سطح روستاها با کمک دهیاری‌ها آورده شده است که بخش خدمات و بهداشت از وظایف و اختیارات دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشت و درمانی استان می‌باشد و امور نظارتی و مطالعاتی را نیز نهادهای دیگر به اشکال مختلف پیگیری می‌نمایند. در شرح وظایف جهاد کشاورزی صراحتاً به یکپارچه‌سازی اراضی، احداث راه‌های بین مزارع، بهره‌وری و توزیع عادلانه آب، تعیین سیاست‌ها و راهبردهای مربوط به بخش کشاورزی، توسعه و عمران روستاها و مناطق عشایری، برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های علمی، کاربردی و فنی و حرفه‌ای شاغلان بخش کشاورزی و صنایع روستایی و... اشاره شده است درحالی‌که اداره کار، تعاون و رفاه اجتماعی، محیط‌زیست، بنیاد مسکن و استانداری هم امور مشابهی را در دستور کار دارند. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۵) طی یک اظهارنظر کارشناسی درباره طرح جامع توسعه روستایی کشور به‌طور مفصل ضمن برشمردن چالش‌های اساسی مدیریت توسعه روستایی ایران به عدم هماهنگی، تقابل و موازی کاری در مدیریت توسعه روستایی کشور اشاره و با ذکر نمونه‌ها، لزوم تدبیر سازمانی و هماهنگی میان سازمانی را تأکید نموده است. اهم چالش‌هایی که در این طرح اشاره شده است در واقع همان موانعی است که بر اثر عدم هماهنگی در مدیریت روستایی کشور به‌ویژه استان گیلان نیز با آن مواجه می‌باشد:

- مدیریت امور روستایی با رویکرد شهری. در نمودارهای سازمانی و شرح وظایف سازمان‌ها و نهادهای متولی امور روستایی به‌وضوح این مسئله مشهود است که نگرش اجرایی بیشتر به سمت توسعه روستایی معطوف می‌باشد تا روستا. شاید نگاه سیاسی و پیشگیری از بحران‌های اجتماعی به دلیل شدت مطالبه گری شهرنشینان یکی از دلایل این نگرش باشد. (تحلیل نگارندگان: ۱۴۰۰).
- برنامه‌ریزی بخشی، همپوشانی و عدم هماهنگی و هم‌افزایی کافی بین دستگاه‌ها در سطح استانی، شهرستانی و محلی؛ که در نتایج تحقیقات میدانی این پژوهش نیز مشاهده گردیده است.
- پراکنده شدن اعتبارات پروژه‌های عمرانی در سطح محلی بین دستگاه‌ها و نهادها از جمله، دهیاری، بنیاد مسکن، معاونت توسعه روستایی و عشایری، پایین بودن سهم کلی روستانشینان و عشایر از بودجه و امکانات سنواتی و درنهایت طولانی شدن زمان به ثمر نشستن پروژه‌های روستایی (بعضاً در تخصیص بودجه، مشاهده می‌شود که بسیاری از بودجه‌های روستایی هم تحت عنوان شهر و روستا مطرح و با این نگرش بخش عمده‌ای از آن صرف امور شهری می‌شود).
- اشکالات عدیده در انتخاب و به‌کارگیری دهیاران و سپردن وظایف متعدد روستا بدون ظرفیت‌سازی،

آموزش و شاخص‌های مختلف مدیریتی خصوصاً مدیریت توسعه پایدار روستایی. در این خصوص کافی است به ساخت‌وسازهای غیر کارشناسی و مخرب محیط روستایی توجه کرد که نه تنها هیچ تغییری در روند جلوگیری بی‌رویه تخریب روستاها و منابع طبیعی صورت نگرفته است بلکه باید اعتراف کرد که پس از حضور دهیاری‌ها در روستاها این روند شدت بیشتری هم گرفته است و ما همه‌روزه شاهد چشم‌اندازهای شهری در بافته‌ای جغرافیای زیبای روستایی استان گیلان هستیم.

در بررسی‌هایی که این تحقیق به عمل آورده است به‌طور کلی به این نتیجه می‌رسیم که در یکی از اقدامات اساسی در موضوع مدیریت توسعه روستایی، برطرف کردن مشکلات ساختاری، نهادی و سازمانی است. شاید یکی از مشکلات فعلی توسعه روستایی، تغییر تفکری باشد که روستا را از یک بنگاه اقتصادی به یک مصرف‌کننده خدمات تغییر داده است. نتیجه این تفکر گسترش خدمات روستایی و غفلت از تولید و اقتصاد روستا است. مدت‌هاست با عناوین مختلف، ردیف‌های بودجه‌ای برای واگذاری تسهیلات بانکی با درصدهای نجومی به روستاییان، به تصویب رسیده و جامعه روستایی نیازمند نیز برای رفع مشکلات عدیده خود دچار بدهی‌های سنگین بانکی شده که طی مهر و موم‌ها تنها به فکر خلاصی از وابستگی به بانک‌ها می‌شوند. درحالی‌که این‌گونه بودجه‌ها باید صرف سرمایه‌گذاری در ایجاد بنگاه‌های اقتصادی کوچک روستایی، اشتغال‌زایی و تولید و تنوع عرضه محصولات و... گردد.

هیئت‌وزیران، پیشنهاد سازمان برنامه و بودجه در جلسه مورخ ۱۳۹۶/۸/۱۷ به استناد ماده (۷) قانون حمایت از توسعه و ایجاد اشتغال پایدار در مناطق روستایی و عشایری با استفاده از منابع صندوق ملی - مصوب ۱۳۹۶ - آیین‌نامه اجرایی آن را تصویب و ابلاغ کرد. با یک بررسی اجمالی به اجرای این قانون در استان گیلان - چنانچه دست‌اندرکاران اطلاعات واقعی را در اختیار پژوهشگران قرار دهند - می‌توان به نتایج درخور توجهی در خصوص چگونگی و نحوه اجرای این قانون توسط دستگاه‌های متولی امور روستایی دست‌یافت. بر اساس آمارها و تحقیقات موجود، بخش کشاورزی ما در واقع یک بخش عمده‌ای از اقتصاد روستایی را تشکیل می‌دهد اما تمام اقتصاد نیست. بخش دیگر اقتصاد، تنوع‌سازی فعالیت‌های اقتصادی در روستا را شامل می‌شود؛ اما همه این بخش‌ها به هم مربوط است و با این تعدد تصمیم‌گیری بخش عمده‌ای از انرژی صرف فعالیت‌هایی در روستا می‌شود که به‌طور عمده در حوزه‌های خدمت‌رسانی است. با یکپارچه و هماهنگ شدن همه فعالیت‌های حوزه توسعه روستایی، سرمایه‌گذاری‌ها نیز در بخش اقتصادی متمرکز می‌شود و با رونق درآمد روستاییان، توسعه روستایی نیز با دقت، ظرافت و سرعت بیشتر انجام می‌پذیرد.

ردیف	وزارت یا دپارتمان	اهداف کلی در حوزه روستایی	توجه هماهنگی بین دستگاه‌ها
۱	وزارت کشاورزی و وزارت منابع طبیعی فدراتیو روسیه	عمده‌ی مدیریت مناطق و نواحی روسیه بر عهده‌ی وزارت کشاورزی می‌باشد. وزارت کشاورزی فدراسیون روسیه یک نهاد اجرایی فدرال است که مسئول توسعه سیاست‌های ایالتی و مقررات قانونی در زمینه مجتمع‌های کشاورزی و صنعتی، بازار محصولات کشاورزی، مواد اولیه و مواد غذایی، صنایع غذایی و فرآوری، توسعه پایدار مناطق روستایی است	این وزارتخانه همه‌ی امورات مربوط به زمین خصوصاً زمین‌های کشاورزی و فعالیت‌های خدمات فدرال برای نظارت بر دامپزشکی و گیاه پزشکی و آژانس فدرال شیلات را که تحت صلاحیت آن هستند، هماهنگ و کنترل می‌کند. از مهمترین معاونت‌های این وزارتخانه می‌توان به گروه آموزش، سیاست و علم فناوری و شیلات، شیمیایی و حفاظت از گیاهان، گروه دامپزشکی، دپارتمان احیای زمین، سیاست زمین و املاک دولتی، بخش تنظیم بازارهای کشاورزی، گروه اقتصاد و پشتیبانی دولتی، مجتمع‌های صنایع کشاورزی و صنعتی و در نهایت اداره توسعه روستایی نام برد.
۲	وزارت کشاورزی و غذایی کانادا	تحقیق اقتصاد کشاورزی و غذای رقابت پذیر و نوآور در سطح جهان	توسعه همکاری بین دپارتمان‌های فدرال از طریق کمیته ای تحت عنوان شراکت روستایی کانادا
۳	وزارت کشاورزی و جنگلداری فرانسه	توسعه پایدار بخش‌های کشاورزی، غذای و جنگلداری و نواحی روستایی	شورای عالی غذا، کشاورزی و نواحی روستایی (به عنوان نهاد مشورتی سطح بالا و تحت ریاست مستقیم وزیر کشاورزی، غذا و جنگلداری) و شبکه ملی روستایی در سطح ملی، منطقه ای و محلی تحت مدیریت وزارت کشاورزی فرانسه
۴	وزارت کشاورزی، غذا و محیط زیست اسپانیا	مبارزه با تغییر اقلیم، حفاظت از میراث طبیعی، تنوع زیستی و دریاها، توسعه روستایی، توسعه کشاورزی	کمیسیون بین وزارتخانه‌ای توسعه روستایی به عنوان ابزاری برای هماهنگی افقی در سطح ملی و شورای توسعه روستایی به عنوان نهادی برای هماهنگی عمودی و همکاری بین نهادهای عمومی مختلف
۵	وزارت کشاورزی و جنگلداری فنلاند	بهبود تولید و فرآوری غذایی، تامین ایمنی غذایی و حفاظت از حقوق مصرف‌کنندگان، بهبود رفاه روستایی، استفاده تفریحی از طبیعت، بهره برداری پایدار از اراضی کشاورزی، آب و جنگل‌ها	کمیته سیاست‌گذاری روستایی فنلاند

شکل ۳. نهادهای متولی توسعه روستایی در کشورهای منتخب منبع: مولائی هشیجین و حاج‌علیزاده (۱۳۹۷)

بیشتر کشورهای که در مدیریت روستایی موفق بوده‌اند، مجموعه مدیریت روستا، کشاورزی و منابع طبیعی را در قالب یک وزارتخانه یا سازمان ایجاد کرده‌اند. با نگاه بخشی یا برنامه محور نمی‌توان پاسخگوی وسعت و پراکندگی جغرافیایی روستایی در استان گیلان بود. اینکه متولی آب‌رسانی شرکت آبفا باشد و یا برق‌رسانی بر عهده وزارت نیرو و متولی راه‌سازی وزارت راه باشد و... بعد از چهل دهه باید همچنان با فقر و محرومیت و عقب‌ماندگی روستایی مواجه باشیم. ساختارهایی مثل جهاد کشاورزی، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، محیط‌زیست، معاونت روستایی ریاست جمهوری و انواع شوراهای تخصصی (قریب به ۴۰ دستگاه و سازمان و نهاد و دفتر و شرکت، کمیته و... درگیر فعالیت‌های توسعه روستایی هستند) نمی‌توانند آن‌طور که باید در امور روستایی تأثیرگذار باشند و حتی اغلب مورد سؤال و بازخواست دستگاه‌های نظارتی قرار نمی‌گیرند؛ بنابراین تا زمان تصمیم حاکمیتی می‌باید در محدوده استان گیلان به سمت مدیریت هماهنگ واحد روستایی گام‌های مؤثر و نتیجه‌بخش برداشت. در شرایط تعدد تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران و مجربان در بخش توسعه روستایی و نگاه بخشی و برنامه محور به مدیریت توسعه روستایی، نمی‌توان انتظار داشت که در روند فعلی توسعه پایدار روستایی تغییری حاصل گردد. مگر اینکه محلی برای تجمیع آراء و نظرات بخشی به وجود آورده و برآوردهای درستی از نیازها و پاسخگویی به آن‌ها انجام پذیرد. تشکیل ارگان‌ها، شوراها و نهادها و... عموماً به دلیل تعدد و کثرت وظایف و عدم اجرای دقیق و صحیح و به‌موقع بخش‌های درگیر امور روستایی انجام می‌پذیرد.

با توجه به نتایج این پژوهش، بررسی‌ها نشان می‌دهد که آزمون خی دو (جدول شماره: ۸) در همه گویه‌ها از لحاظ آماری معنی‌دار بوده و به‌طور کلی برای تحلیل فرضیه می‌توان ادعا کرد که نتایج با احتمال ۰/۹۵ بیان‌کننده این است که فرضیه پژوهش مبنی بر اینکه «راه‌کارهای اجرایی برگرفته از شاخص‌های هماهنگی میان سازمانی و شاخص‌های توسعه پایدار روستایی در تحقق مدیریت هماهنگ روستایی استان گیلان مؤثر است».

جدول ۸. آزمون خی ۲ و میانگین رتبه‌ها بر اساس شاخص‌های توسعه پایدار روستایی و هماهنگی میان سازمانی

میانگین رتبه‌ها	Ha	Ho	Sig	آماره آزمون خی ۲	گویه	شاخص	میانگین رتبه‌ها	Ha	Ho	Sig	آماره آزمون خی ۲	گویه	شاخص
۱/۹۶	تأیید	.	۰/۰۰۰	۳۰/۷۹۰	۵۷	تصمیم‌گیری همکارانه	۲/۱۸	تأیید	.	۰/۰۰۰	۱۱۸/۸۰۲	۲۷	محیطی-کولوژیک
۲/۲۲	تأیید	.	۰/۰۰۰	۳۷/۹۵۱	۵۸		۲/۱۰	تأیید	.	۰/۰۰۰	۲۰/۸۷۷	۲۹	
۱/۸۳	تأیید	.	۰/۰۰۰	۳۰/۲۹۶	۵۹		۲/۲۵	تأیید	.	۰/۰۰۰	۳۴/۹۸۸	۶۴	
۲/۷۸	تأیید	.	۰/۰۰۰	۱۷/۴۵۷	۴۵	یکپارچگی عملیات	۳/۰۷	تأیید	.	۰/۰۰۰	۱۱/۱۶۰	۶۵	اجتماعی - فرهنگی
۳/۲۳	تأیید	.	۰/۰۰۰	۲۷/۴۵۷	۴۸		۲/۲۳	تأیید	.	۰/۰۰۰	۲۳/۱۴۸	۳۵	
۲/۸۶	تأیید	.	۰/۰۰۰	۲۵/۳۵۸	۶۰		۲/۲۷	تأیید	.	۰/۰۰۰	۵۲/۳۹۵	۳۷	
۳/۰۶	تأیید	.	۰/۰۰۰	۲۲/۰۲۵	۶۱		۲/۴۳	تأیید	.	۰/۰۰۰	۳۱/۶۵۴	۴۱	
۳/۰۶	تأیید	.	۰/۰۰۰	۲۳/۰۱۲	۶۲	کنترل و پایش	۵/۵۷	تأیید	.	۰/۰۰۰	۳۲/۷۶۵	۶۶	
۱/۳۳	تأیید	.	۰/۰۰۰	۴۴/۸۶۴	۴۶		۴/۵۴	تأیید	.	۰/۰۰۰	۱۱/۰۳۷	۶۸	
۱/۶۷	تأیید	.	۰/۰۰۰	۲۲/۸۸۹	۴۷	ارتباطات و روابط	۳/۴۷	تأیید	.	۰/۰۰۰	۳۴/۳۷۰	۶۷	اقتصادی
۱/۳۵	تأیید	.	۰/۰۰۰	۱۴/۶۱۷	۴۴		۲/۲۳	تأیید	.	۰/۰۰۰	۱۰/۱۷۳	۴۳	
۱/۶۵	تأیید	.	۰/۰۰۰	۵۳/۳۳۸	۵۲		۱/۶۰	تأیید	.	۰/۰۰۰	۹/۸۲	۴۲	
۱/۴۹	تأیید	.	۰/۰۰۰	۴۳/۳۸۳	۵۳	رسمیت	۲/۲۷	تأیید	.	۰/۰۰۰	۳۳/۷۵۳	۵۴	
۱/۵۱	تأیید	.	۰/۰۰۰	۴۱/۲۸۴	۶۳		۲/۱۲	تأیید	.	۰/۰۰۰	۲۹/۰۶۲	۵۵	
						نهادهی - مدیریتی	۳/۴۸	تأیید	.	۰/۰۰۰	۵۵/۲۳۵	۳۰	
							۳/۰۴	تأیید	.	۰/۰۰۰	۲۴/۴۳۲	۳۴	
							۵/۵۲	تأیید	.	۰/۰۰۰	۲۷/۴۵۷	۴۸	
							۴/۵۴	تأیید	.	۰/۰۰۰	۱۱/۰۳۷	۶۸	
							۴/۳۷	تأیید	.	۰/۰۰۰	۱۱/۱۶۰	۶۹	
							۳/۰۷	تأیید	.	۰/۰۰۰	۲۴/۱۲۳	۴۹	
							۳/۱۷	تأیید	.	۰/۰۰۰	۳۱/۱۶۰	۵۰	
							۳/۲۵	تأیید	.	۰/۰۰۰	۴۰/۶۶۷	۵۱	
						کابدهی - فضایی	۳/۲۸	تأیید	.	۰/۰۰۰	۵۳/۳۳۸	۵۲	
							۳/۴۶	تأیید	.	۰/۰۰۰	۳۱/۱۶۰	۷۰	

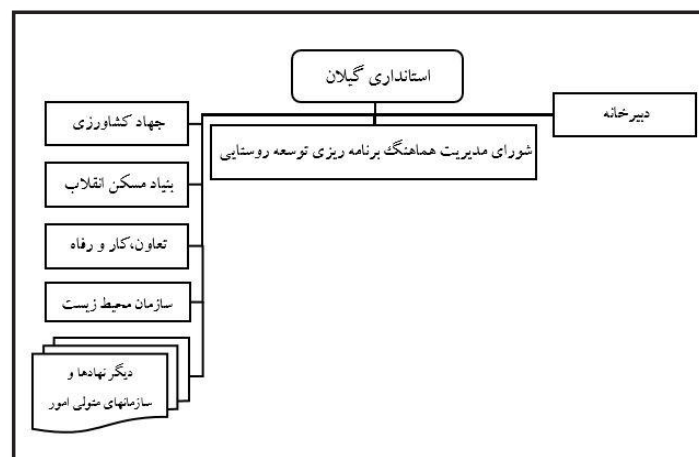
## ۵- بحث و فرجام

بنابراین نظر به تأکید در جزء سوم بند «ب» ماده ۲۷ قانون برنامه ششم توسعه به یکپارچه‌سازی حداکثری فعالیت‌ها و برنامه‌های عمران و توسعه روستایی، عشایری و کشاورزی کشور و مدیریت آن‌ها با رویکرد جهادی و نظارت‌پذیر تا پایان سال اول اجرای قانون برنامه ششم و ایجاد یکپارچگی برنامه‌ریزی و ارائه خدمات و طرح‌های روستایی و عشایری در قالب برنامه‌های جامع، بر اساس نیازها و مشارکت واقعی مردم و شرایط انسانی، طبیعی، اقتصادی و اجتماعی و با بهره‌گیری از تجربیات ارزشمند گذشته در حوزه روستایی و تجارب دیگر کشورها در این خصوص و همچنین مطالعه و تلفیق نظریه‌های مدیریت نوین روستایی با مدیریت تجربی و بومی می‌توان با ایجاد یک نظام هماهنگ مدیریت روستایی به معنای اتخاذ یک رویکرد همگرایانه در مدیریت و برنامه‌ریزی روستا و ایجاد هماهنگی بین سازمان‌های خدمات رسانی و مجری در فرآیند توسعه روستایی ضمن فراهم نمودن زمینه‌های پیشرفت و توسعه، گام‌های

اثر بخش و تأثیرگذارتری با برنامه‌ریزی دقیق علمی در فرآیند توسعه روستایی استان گیلان برداشت. در مطالعات میدانی و مصاحبه‌های صورت گرفته نیز نتایج حاکی از آن است که تلاش‌ها جهت بهبود وضعیت فعلی روستایی از سوی اغلب کارگزاران روستایی انجام می‌پذیرد اما به دلیل عدم هماهنگی میان سازمانی و نگاه بخشی و رفع تکلیف سازمانی نتایجی که می‌باید بر اساس قانون برنامه توسعه حاصل گردد، کم‌رنگ و یا تأثیر آن‌چنانی در چشم‌انداز توسعه روستایی نداشته است.

بررسی تجارب جهانی در خصوص برنامه‌های موفق در مدیریت هماهنگ توسعه روستایی در کشورهای مختلف از جمله روسیه، ترکیه، هند، اتحادیه اروپا، مالزی، استرالیا و... حاکی از آن است که تمامی برنامه‌ها، مشارکت فعال روستاییان، برنامه‌ریزی متناسب با نیازها و اولویت‌های جامعه روستایی، تعادل و هماهنگی در سه نهاد اصلی حاکمیتی یعنی: دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی، ایجاد شبکه‌های سازمانی نظام‌مند روستایی، تمرکز تصمیم‌گیری و هماهنگی و تعامل میان سازمانی، هدف‌گذاری‌های مشترک و هماهنگ و در نهایت توانمندسازی و ظرفیت‌سازی روستاییان، افزایش کارآیی و بهره‌وری، تخصیص بهینه منابع و امکانات، شفافیت و پاسخگو بودن مدیران و مسئولان و... مورد توجه جدی قرار گرفته است. (تحلیل نگارندگان).

درک مفهومی مدیریت هماهنگی میان سازمانی، بروز ابتکارها، جمع‌گرایی و وحدت رویه را در امور روستا و در همه سطوح مدیریتی نهادینه کرده و همچنین برای دستیابی بهینه، تأثیرگذار و نتیجه‌بخش در اجرای شاخص‌های توسعه پایدار روستایی و استفاده از مؤلفه‌های مدیریت هماهنگی میان سازمانی، تمامی ظرفیت‌های قانونی و سازمانی موجود را بکارگیری نموده و به صورت هدفمند و هوشمندانه در جهت روان‌سازی اجرای اقدامات و امور مربوط به حوزه روستا ریل‌گذاری گردد. بر این اساس الگوی مطلوب مدیریت روستایی نیز با توجه به مطالعات نظریات و دیدگاه‌های مطرح‌شده در این پژوهش، باید دارای (پنج هم) هم‌اندیشی، هم‌گرایی، هم‌افزایی، هم‌آهنگی و هم‌کاری در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، اداره، رهبری و کنترل باشد. این یافته‌ها لزوم توجه به بازنگری در قوانین و مقررات مدیریت روستایی کشور و توجه بیشتر به توسعه اجتماعی مشارکت محور را الزامی می‌کند؛ بنابراین پس از انجام مطالعات و تجزیه و تحلیل داده‌ها و بر اساس نظرهای کارشناسی پرسش‌شوندگان در حال حاضر بهترین پیشنهاد تشکیل "شورای مدیریت هماهنگ برنامه ریزی توسعه روستایی" توسعه روستایی استان گیلان زیر نظر استاندار" می‌باشد. استانداردی و شخص استاندار به‌عنوان جایگاه حاکمیتی و تصمیم‌گیرنده، اجرایی و سیاسی استان می‌تواند با ایجاد این شورا و نظارت مستقیم بر تصمیمات و عملکردهای عناصر اجرایی مدیریت توسعه روستایی بهترین نقش خود را برای پیاده‌سازی اهداف توسعه پایدار روستایی به اجرا گذارد.



شکل ۴. مدل پیشنهادی

## ۶- منابع

- ازکیا، مصطفی (۱۳۹۱). مقدمه‌ای بر جامعه‌شناسی توسعه روستایی ۲۴-۵. تهران: انتشارات اطلاعات.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۹). دولت مدیریتی و مدیریت دولتی. فصل‌نامه مدیریت دولتی ۲۴-۲۵.
- بیگدلو، فهیمه و رهنمون فرج‌الله (۱۳۹۶). سنجش هماهنگی میان سازمانی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های عمومی فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۳۰، تابستان ۹۶، شماره ۲، پیاپی ۱۰۰ (۳-۲۲).
- بدری، سید علی (۱۳۹۰). چالش‌های مدیریت روستایی در ایران و ارائه سیاست‌های راهبردی، فصل‌نامه راهبردی توسعه، شماره ۲ (۱-۳۰).
- پادریامچی، سارا (۱۳۸۴). توسعه پایدار روستایی نشریه جهاد دانشگاهی ۲۶۸.
- خردمند، محمد و سوزنی، رحیم (۱۳۸۹). ضرورت یکپارچه‌سازی مدیریت معابر شهری جهت بهینه نمودن ارائه خدمات با ذکر نمونه در شهرداری منطقه ۸ تهران به‌عنوان منطقه کارگاه پایلوت. دهمین کنفرانس بین‌المللی حمل‌ونقل و ترافیک تهران ۱۰ و ۲.
- رضاییان، علی (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت تهران: سمت.
- رضوانی، محمدرضا (۱۳۸۳). مقدمه‌ای بر برنامه‌ریزی روستایی تهران: انتشارات سمت.
- سلطانی عربشاهی، سیمین (۱۳۸۳). مدیریت توسعه (رشته مدیریت) تهران: انتشارات استادی.
- مولائی هاشجین، نصرالله و حاج علیزاده، احمد (۱۳۷۹). درآمدی بر آسیب‌شناسی مدیریت روستا در ایران تهران: انتشارات دانشگاه آزاد.
- مولائی هاشجین، نصرالله (۱۳۷۹). مفهوم، تعریف و ضرورت برنامه‌ریزی توسعه روستایی فصل‌نامه علمی پژوهشی (سپهر)، دوره نهم، شماره سی و سوم، صفحه ۴۶-۴۳.
- مولائی هاشجین، نصرالله (۱۳۸۶). تحلیلی پیرامون الزامات بازنگری در سیاست‌های برنامه‌ریزی توسعه روستایی در ایران فصل‌نامه فضای جغرافیایی ۱۷.
- موسسه توسعه روستایی ایران (۱۳۸۲). منشور کنگره توسعه روستایی، چشم‌اندازها و چالش‌ها.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۵). طرح جامع توسعه عمران روستایی کشور تهران: اداره کل تدوین قوانین.
- مولدان، بدریچ و بیلهارتس، سوزان (۱۳۸۱). شاخص‌های توسعه پایدار، ترجمه: نشاط حداد تهرانی و ناصر محرم نژاد، انتشارات سازمان محیط‌زیست.
- Ahsan, A. H. M. (2010). Problems of Coordination in Local Administration in Bangladesh. Master Thesis of Philosophy (M. Phil) in Public Administration.
- Cao, N. Zhang, Z. Man To, K. & Po Ng, K. (2008). how are supply chains coordinated? an empirical observation in textil-apparee businesses. fashion marketing and management: an international Journal, 12(3), 384-397.
- Christensen, T. & Lagreid, P. (2008). The challenge of coordination in central government organization: the Norwegian case. Public organization review, 8(2), 97.
- Jennings, E. T. (1994). Building Bridges in the Inter-governmental Arena: Coordinating Employment and Training Programs in the American States, Public Administration Review, 54(1), pp. 52-60.

- Jennings, E. T. & Ewalt, T. A. G. (1998). Inter-organizational Coordination, Administrative Consolidation and Policy Performance, *Public Administration Review*, 58(5), pp. 417-428.
- Levina, N. & Orlikowski, W.J. (2009). Understanding shifting power relations within and across organizations: A critical genre analysis. *Academy of management journal*, 52(4), 672-703.
- Mulford, C. L. (1979). Assessment of the Nature and Impact of Coordination between Organizations: Summary of a Research Network's Findings.
- Murdock, J. (1993). Sustainable rural development. toward a research agenda: *Geoforum*, 24(3), 225-241.
- Moshtari, M. & Gonçalves, J. (2012). Understanding the Drivers and Barriers of Coordination among Humanitarian Organizations. In 23rd Annual Conference of the Production and Operations Management Society.
- Ogulin, R.; Selen, W. & Ashayeri, J. (2012). Determinants of Informal Coordination in Networked Supply Chains, *Journal of Enterprise Information Management*, 25(4), pp. 328-348.
- Precup, L. O'Sullivan, D. Cormican, K. & Dooley, L. (2005). virtual team environment for collaborative research projects. *international journal of innovation and learning*, 3(1), 77-94.
- Robert W. Gage, M. (1990). Strategies for managing intergovernmental policies & network. New York: Praeger.
- Seidman, Harold & Gilmour, Robert (1986). Politics, Position and Power: From the Positive to the Regulatory State, New York: Oxford University Press.
- Sorensen, E & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance (87(2) ed.). *Public administration*.
- Singh, R.k. (2011). developing the framework for coordination in supply chain of smes. *business process management journal*, 17(4), pp. 619-638.
- Salmon, P; Stanton, N. Jenkins, D. & Walker, G. (2011). Coordination During Multi-Agency emergency Response: Issues and Solutions, *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 20(2), pp. 140-158.
- Thompson, J. (1967). Organizations in action. New York: McGraw-Hill.
- Terawatanavong, Civilai & Paladino, Angela (2003). Examining the Determinants of Coordination Effort in A Franchise Context. Conference Proceedings Adelaide 1-3 December.
- Wood, L. C. (2010). Effective Horizontal Coordination: Bridging the Barriers to Effective Supply Chain Management. Unpublished Doctoral Thesis, The University of Auckland.