

## ارزیابی عملکرد دهیاری‌ها با استفاده از مدل چارچوب عمومی ارزیابی (CAF)

### (مطالعه‌ی موردی: شهرستان دهلران)

محمد رضا رضوانی\* - استاد دانشکده‌ی جغرافیا - دانشگاه تهران  
سمیه محمدی - کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه تهران  
صدیقه پیری - کارشناس ارشد جامعه‌شناسی توسعه‌ی روستایی، دانشگاه تهران

پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۰۷/۱۰      تأیید نهایی: ۱۳۹۰/۱۲/۱۷

#### چکیده

در عصر کنونی، شرایط به‌گونه‌ای است که هر سازمانی برای کارایی و اثربخشی بیشتر فعالیت‌های خود و به‌ویژه رضایتمندی مردم، نیازمند ارزیابی دقیق عملکرد است. در مناطق روستایی نیز سازمان‌هایی وجود دارد که از این امر مستثنی نیستند. هدف مقاله‌ی پیش رو، ارزیابی عملکرد دهیاری‌های شهرستان دهلران است. جامعه‌ی آماری پژوهش تعداد نه دهیاری این شهرستان است که سابقه‌ی آنها بیش از چهار سال است و در سه گروه دهیاران، اعضای شوراهای اسلامی روستایی و مردم محلی دسته‌بندی شده‌اند. روش پژوهش توصیفی - تحلیلی و ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه است. مدل مورد استفاده برای ارزیابی، چارچوب عمومی ارزیابی (CAF) است که چارچوب قدرتمند و مفیدی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها فراهم می‌کند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آماری آزمون‌های پارامتریک شامل آزمون کلموگرف - اسمیرنوف، آزمون تی تک‌متغیره، آزمون F تحلیل واریانس، آزمون‌های تعقیبی شفه استفاده شد، نتایج پژوهش نشان می‌دهد، عملکرد دهیاری‌ها بر اساس مدل چارچوب عمومی ارزیابی و شاخص‌های استفاده شده برای ارزیابی عملکرد، نامطلوب بوده است، عواملی مانند تحصیلات پایین دهیاران، آشنا نبودن آنها با مبانی ارزیابی عملکرد، نبود برنامه مصوب پنج‌ساله در دهیاری‌ها، عدم مشارکت مردم در طرح‌های عمرانی و مشکلات مالی و اعتباری دهیاری‌ها، در ناکارایی عملکرد آنها تأثیرگذار بوده است. در این راستا، آموزش همه‌جانبه‌ی دهیاران، دقت در انتخاب و گزینش دهیاران، تقویت مشارکت مردم در مدیریت امور روستاها، توسعه‌ی منابع مالی دهیاری‌ها و درنهایت، اجرای سامانه‌ی نظارت و ارزیابی عملکرد، می‌تواند در تقویت عملکرد دهیاری‌ها اثربخش باشد.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی عملکرد، مدل CAF، مدیریت روستایی، دهیاری، شهرستان دهلران.

## مقدمه

روستاها یکی از قدیمی‌ترین واحد تشکیلاتی و اجتماعی در ایران به‌شمار می‌روند. آنها به‌عنوان کوچکترین واحد زیستی، در بخش‌بندی کشوری، نیازمند جایگاه مناسب در چرخه‌ی توسعه‌ی کشور هستند. این واحد اجتماعی به‌دلیل وجود روابط اجتماعی و اقتصادی و پای‌بندبودن افراد به قوانین عرفی و مدنی، نمی‌تواند از نهادهای مدنی بی‌نیاز باشد (قدیری و ریاحی، ۱۳۸۲: ۱). نظام مدیریتی روستاهای کشور تا پیش از مشروطیت در کل غیردولتی بود و کدخدا، سالار، سرینه و... مدیریت امور روستا را برعهده داشتند. در سال ۱۳۵۴ کدخدا از نظام مدیریتی روستاها حذف و شوراهای روستایی جای آن را گرفتند. با پیروزی انقلاب اسلامی اقدامات مهمی در زمینه‌ی مدیریت روستایی انجام شد. قانون اصلاح تشکیل شوراهای اسلامی و تشکیل خانه‌ی همیار و نیز ایجاد دفتر عمران روستایی نمونه‌هایی از آن است (مه‌دوی و نجفی، ۱۳۸۴: ۲۲). تشکیل شورا اقدامی بسیار مؤثر در فرایند مشارکت مردم در توسعه‌ی روستایی بود، ولی از آنجا که ریشه‌ی این نهاد مشورتی و نظارتی است و بدون قدرت اجرایی ناقص است، در سال ۱۳۷۷ با تصویب مجلس، به وزارت کشور اجازه داد شد که برای اداره‌ی امور روستاها، سازمانی را با نام "دهیاری‌ها" تأسیس کند. در نهایت، در سال ۱۳۸۰ اساسنامه‌ی دهیاری‌ها به تصویب هیئت وزیران رسید. دهیاری مسئول اجرایی طرح‌های روستایی هستند و می‌توانند با مشارکت مردم و دیگر دستگاه‌های اجرایی، طرح‌های توسعه‌ی روستایی را اجرا کنند. تاکنون ۲۲ هزار دهیاری در سطح کشور بنیان‌گذاری شده است که مسئولیت اداره‌ی امور روستا را برعهده دارند (رضوانی، ۱۳۸۷: ۲۳۰-۲۲۹). جایگاه مهم دهیاری‌ها در مدیریت و توسعه‌ی روستایی، ارزیابی عملکرد را برای آنها ضروری می‌کند که در صورت اجرای صحیح آن، بسیاری از هزینه‌ها کاسته شده و با شناسایی نقاط قوت و ضعف، زمینه‌ی کارایی و کارآمدی آنها را در انجام وظایف محوله‌ی خود فراهم می‌آورد. ارزیابی عملکرد عبارت است از "فرآیند سنجش جامع عملکرد دستگاه‌های اجرایی در قالب عباراتی چون، کارایی، اثربخشی، توانمندسازی و توانایی پاسخ‌گویی، در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه‌های اجرایی است (حاجی شریفی، ۱۳۷۱: ۷). در گذشته در ارزیابی سازمان‌ها بیشتر از شاخص‌های مالی به‌عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌شد که این امر ناکارآمدی نظام‌های ارزیابی عملکرد را به‌همراه داشت (Kaplan & Norton, 1992: 9). از آنجا که شاخص‌های مالی با راهبردهای سازمان ارتباط پیدا نمی‌کنند، ممکن است با اهداف سازمان تضاد داشته باشند و موجب پدید آمدن مشکلاتی در تدوین راهبرد سازمانی شود (Nobel & Crowe, 1997: 25). لاتمن و پیرمن<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۹ و دساندر<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۰ ابراز داشتند که تعصب شخصی، عینی و واضح نبودن استانداردهای عملکرد، ناکافی بودن اسناد و مدارک و کمبود آموزش، از جمله عواملی هستند که روایی و پایایی نظام ارزیابی عملکرد را کاهش می‌دهند (Nattavud Pimpa, 2005: 15). البته سازمان، افراد یا واحد سازمانی، اگرچه به ظاهر انجام‌دهنده‌ی کار هستند، اما تنها جزئی از کل سامانه شمرده می‌شوند که باید شرایط اجزای دیگر آن نیز مد نظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه‌جانبه و راهبردهای و آرمان‌های سازمان، از

1. Lathman and Pearman  
2. Desander

لوازم یک سامانه‌ی مدیریت عملکرد جامع است. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت‌محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش‌برنده و پویا خواهد بود (طبرسا، ۱۳۷۸: ۶). ارزیابی سازمانی اگر به‌شیوه‌ی صحیحی انجام گیرد، دستاوردهای فراوانی از جمله: توسعه‌ی مدیریت علمی سازمانی، استفاده‌ی بهینه از منابع، به‌ویژه منابع انسانی، ارتقای توان دستیابی به اهداف و درنهایت، مشارکت جامعه و کارکنان را در پی خواهد داشت (Forrester, 1999: 36). انواع گوناگونی از مدل ارزیابی عملکرد سازمانی وجود دارد که یکی از این مدل‌ها، مدل چارچوب عمومی ارزیابی (CAF)<sup>۱</sup> است. این مدل ابزاری برای خودارزیابی و سنجش سازمان‌های عمومی/ دولتی است. مدل ارزیابی عمومی عملکرد، سبب می‌شود سازمان‌ها توانایی‌های خود را در زمینه‌های بهسازی و بسترسازی برای کاربرد مفاهیم و کیفیت مورد شناسایی قرار دهند تا به نتایج مورد نظر برسند (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۱: ۸۴). در داخل کشور در زمینه‌ی دهیاری‌ها و ارزیابی عملکرد آنها، مطالعاتی انجام شده که از آن دسته می‌توان به مطالعات لشنی پارسا (۱۳۸۵)، بدری، نعمتی (۱۳۸۶)، قاسمی (۱۳۸۸)، چوپچیان (۱۳۸۵)، کریمی (۱۳۸۶)، مهدوی، نجفی کانی (۱۳۸۴) و دربان آستانه، رضوانی (۱۳۸۸) اشاره کرد. در این مطالعه دهیاری‌های شهرستان دهلران که از مجموع ۴۶ دهیاری، نه دهیاری با بیش از چهار سال سابقه‌ی کاری، انتخاب و عملکرد آنها مورد ارزیابی قرار گرفته است. هدف پژوهش سنجش میزان رضایتمندی و عملکرد دهیاری‌های ناحیه‌ی مورد مطالعه است. در این پژوهش چندین سؤال محوری وجود دارد، از جمله: عملکرد دهیاری‌ها در ناحیه‌ی مورد مطالعه در چه سطحی است؟ آیا از دیدگاه مردم روستایی تفاوت معناداری در عملکرد نه دهیاری مورد مطالعه وجود دارد؟ آیا تفاوت معناداری بین دیدگاه مردم و اعضای شوراهای اسلامی در خصوص عملکرد دهیاری‌ها در ناحیه‌ی مورد مطالعه وجود دارد؟

## مبانی نظری

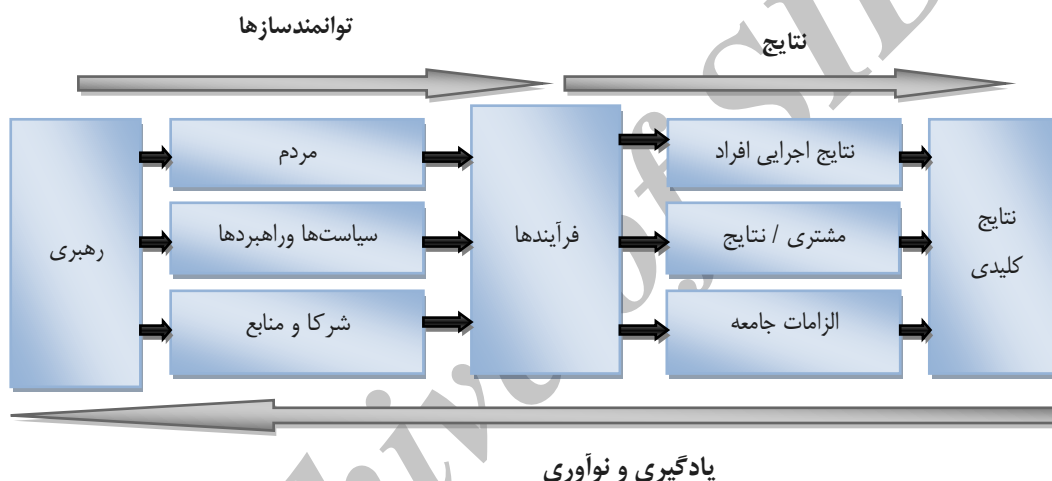
عنصر اصلی مورد استفاده در این پژوهش، مدل چارچوب عمومی ارزیابی است. این مدل برای خودارزیابی سازمان‌های (عمومی و دولتی) به‌کار می‌رود. به‌کمک این مدل، سازمان‌ها قادر خواهند بود که توانایی خود را در زمینه‌ی بهسازی و نیز، بسترسازی برای کاربرد مفاهیم کیفیت مورد شناسایی قرار دهند. مدل چارچوب عمومی ارزیابی با استفاده از مفاهیم، مدل‌ها و تجارب مدل برتری اروپا به‌وجود آمد و از سوی EEM<sup>۲</sup> ارائه شد. طرح اصلی (CAF) در سال ۱۹۹۹ و ۱۹۹۸ براساس تحلیل مشترک که به‌وسیله‌ی مدیریت کیفیت جامع اروپا، دانشگاه علوم اداری آلمان و (EIPA)<sup>۳</sup> شکل گرفت و توسعه یافت. (CAF) شامل شاخص‌های حقیقی و واقعی "تحقیق بر مبنای واقعیت و حقیقت" و شاخص‌های ادراکی "دانش فردی عقاید و تجربه‌ی افراد" است و تنها مقایسه‌ی صرف سازمان‌ها با یکدیگر نیست، بلکه بر تجارب مشترک سازمان‌ها و یادگیری و نوآوری متمرکز است. این مدل، سازمان را به‌مثابه حکومت در نظر می‌گیرد؛ چراکه سازمان‌ها دارای ساختار شبکه‌ای و در ارتباط متقابل با بخش‌های بیرون از خود هستند. همچنین این مدل تأکید می‌کند که مدیران

1. Common Assessment Framework (CAF)

2. European Excellence Model

3. European Institute of Public Administration

در مرتبه‌ی دوم و رضایت مشتریان و کارکنان و مردم، در اولویت اول قرار دارد (Sates, 2006: 75). در (CAF) رقابت بین ابزارهای مدیریتی مطرح نیست، بلکه نزدیک کردن و هماهنگ کردن عناصر مهم است. استفاده از این ابزار کمابیش آسان بوده، وقت و منابع کمتری را در ارزیابی به خود اختصاص می‌دهد. همچنین از برتری‌های دیگر اینکه افراد سازمان در این امر مشارکت داده می‌شوند و عقاید خود را بیان می‌کنند و به مدیران سازمان اجازه نمی‌دهد خودسرانه هرکاری را انجام دهند. در واقع کار کنترل و نظارت را آسان و کارایی سازمان را بالا می‌برد (ریاحی، ۱۳۸۴: ۱۶۹). نسخه‌ی اولیه‌ی چارچوب عمومی ارزیابی، در سال ۲۰۰۰ ارائه و در سال ۲۰۰۲ نخستین نسخه‌ی ویرایشی آن عرضه شد. از آن سال تاکنون بیش از ۹۰۰ سازمان عمومی از این روش برای ارزیابی عملکرد سازمان خود استفاده کرده‌اند. آخرین ویرایش این مدل مربوط به سال ۲۰۰۶ است (Umbsaar, 2007: 11).



شکل ۱. عناصر اصلی مدل چارچوب ارزیابی عمومی عملکرد (CAF)

منبع: EIPA, 2003: 9

عناصر تشکیل‌دهنده‌ی این مدل شامل موارد زیر است:

**رهبری<sup>۱</sup>:** در این معیار باید مشخص شود که چگونه رهبران یک سازمان مأموریت و اهداف سازمانی خود را

گسترش داده و امکانات و تسهیلات لازم برای دستیابی به آنها را فراهم می‌کنند.

**مردم<sup>۲</sup>:** این معیار چگونگی مدیریت و توسعه‌ی دانش و استفاده‌ی کامل از پتانسیل و ظرفیت کارکنان تک‌تک و

گروهی یا در کل سطوح سازمان می‌پردازد.

**سیاست‌ها و راهبردها<sup>۳</sup>:** این معیار به بررسی راهبرد و اهداف بلندمدت سازمان پرداخته و چگونگی پیاده‌سازی آنها

را تعیین می‌کند.

1. Leader ship
2. People
3. Policy and strategy

**شرکا و منابع<sup>۱</sup>:** این معیار به بررسی این نکته می‌پردازد که چگونه سازمان منابع داخلی و شرکای خارجی خود را، در جهت حمایت و پشتیبانی از خط‌مشی و راهبرد فرآیندها به کار می‌گیرد.

**معیار فرآیندها<sup>۲</sup>:** به این می‌پردازد که چگونه سازمان برای پشتیبانی از راهبرد خود، همچنین دستیابی به رضایت کامل و افزایش سود برای مشتریان و شرکا، فرآیندهای خود را طراحی و مدیریت می‌کند.

**نتایج کارکنان<sup>۳</sup>:** این معیار به چگونگی دستیابی به ارتباطی مؤثر و بهتر با کارکنان می‌پردازد.

**نتایج مربوط به مشتری و شهروندان<sup>۴</sup>:** این مسأله را بررسی می‌کند که سازمان در ارتباط با مشتریان خارجی و مصرف‌کنندگان چه نتایجی را به دست خواهد آورد.

**نتایج برای جامعه<sup>۵</sup>:** در این معیار به بررسی دستاوردهای سازمان در ارتباط با جامعه و جوامع محلی و جهان می‌پردازد.

**نتایج کلیدی عملکرد<sup>۶</sup>:** این معیار به بررسی چگونگی دستیابی و رسیدن به نتایج مورد نظر می‌پردازد (Heino, et al, 2006: 7-8).

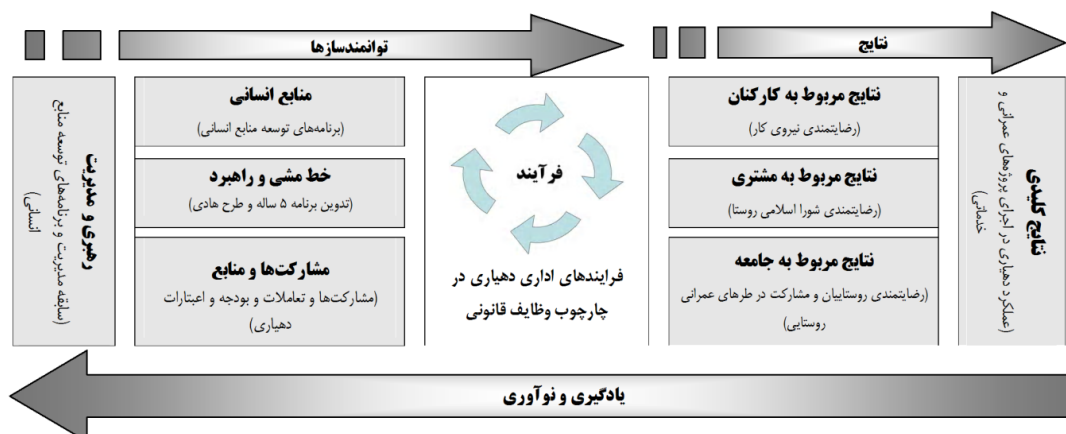
این مدل از مدیریت کیفیت جامع اروپا<sup>۷</sup> به‌عنوان محورها و حوزه‌های ارزیابی بهره می‌گیرد و با اختصاص وزن‌هایی مشخص و از پیش تعیین‌شده، به هر حوزه از طریق ممیزی به ارزیابی عملکرد سازمان می‌پردازند.

چارچوب عمومی ارزیابی به سازمان چارچوب قدرتمند و مفیدی برای بهبود عملکرد ارائه می‌دهد، مزایای آن عبارت است از:

- ارزیابی مبتنی بر شواهد به‌وسیله‌ی مجموعه‌ای از معیارهایی که به‌طور گسترده‌ای از سوی سازمان‌های عمومی اتحادیه‌ی اروپا مورد تأیید قرار گرفته است؛
- فرصتی برای تعریف فرآیندها و پیشرفت‌های مهم و برجسته؛
- برقراری ارتباط بین نتایج متفاوت و اقدامات حمایتی و توانمندسازها در سازمان؛
- فرصتی برای تبادل تجربه‌های درون و بیرون سازمان با به‌کارگیری ابزار الگوبرداری صحیح؛
- ابزاری برای ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان برای مشارکت در فرآیندهای بهبود؛
- ابزاری برای شناسایی حوزه‌های تمرکز فعالیت‌های بهبود؛
- ابزاری به منظور سنجش پیشرفت‌ها از طریق خودارزیابی‌های مستمر (دریان آستانه، رضوانی، ۱۳۸۸: ۷-۶).

در پژوهش پیش رو با توجه به مدل ارائه شده در شکل شماره‌ی ۱، از مدل زیر به‌عنوان مدل مفهومی ارزیابی عملکرد دهیاری‌های ناحیه‌ی مورد مطالعه استفاده شده است.

1. Partnerships and pressures
2. Process
3. Result people
4. Citizen/customer-oriented results
5. Society results
6. Key performance results
7. European Foundation of Quality Management



شکل ۲. مدل مفهومی ارزیابی عملکرد دهیاری‌ها بر اساس چارچوب عمومی ارزیابی (CAF)

منبع: رضوانی، دربان آستانه، ۱۳۸۸: ۷

مدت استفاده از این مدل برای سازمان‌ها با توجه به آماری که از سال ۲۰۰۵ تا ۱۳۱ شرکت به دست آمده است، ۲ تا ۳ روز و حداکثر ۲ هفته است. به نظر می‌رسد نمی‌توان زمان ایده‌آلی را برای آن در نظر گرفت؛ ولی چنانچه مدت زمان آن بیش از حد شود، کار را برای مدیران دشوار خواهد کرد. این مدل یک ابزار مناسب برای خودارزیابی سازمان طی یک فرآیند مداوم است که نقش مردم و عقاید آنها را در فرآیند برنامه‌ریزی در نظر می‌گیرد (Hill, 2005: 1-4). با توجه به اینکه تمام نهاده‌ها، فرآیندها، نتایج و پیامدهای اقدامات دهیاری‌ها را در چارچوبی منسجم و نظام‌مند مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد، از آن برای ارزیابی عملکرد دهیاری‌های ناحیه‌ی مورد مطالعه استفاده شده است.

## روش پژوهش

در مطالعه‌ی حاضر برای ارزیابی عملکرد دهیاری‌ها از ۱۱ شاخص شامل، مدیریت راهبردی، اداری - پرسنلی، مالی، تعاملات اجتماعی و اداری، سلامت اداری، هدایت و دفع آبهای سطحی روستا، بهبود آلودگی روستایی، ایجاد تأسیسات حفاظتی روستا، بهبود محیط روستایی، ایجاد اماکن و فضاهای ورزشی، فرهنگی و گردشگری استفاده شده است. برای هر یک از شاخص‌ها، نماگرهایی متناسب با وظایف دهیاری‌ها تدوین شده که در مجموع شامل ۴۲ نماگر هستند که در جدول شماره‌ی ۱ آمده است. روش انجام پژوهش به صورت توصیفی - تحلیلی است. روش کار نیز، در گام نخست برای تدوین مبانی نظری پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی استفاده شده است. جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل، سه گروه روستاییان یا ساکنان محلی، دهیاران و شوراهای اسلامی هستند. تعداد اعضای شورای اسلامی ۹ روستای مورد مطالعه ۲۷ نفر هستند که تمام آنها برای تکمیل پرسش‌نامه انتخاب شدند. در میان دهیاران، نمونه‌گیری مبتنی بر هدف بوده، و دهیارانی با سابقه‌ی ۴ سال و بیشتر انتخاب شدند، در میان اهالی روستاها نیز، حجم نمونه با استفاده از روش کوکران مشخص شد. با توجه به تعداد کل خانوارهای ساکن در ۹ روستای شهرستان (۵۱۳۰ نفر)، حجم نمونه‌ای برابر ۲۳۸ نفر محاسبه شد و سپس با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌ها انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است که با توجه به اهداف پژوهش تدوین شده است. پرسش‌نامه‌ی مورد استفاده از سؤال‌های بسته با پاسخ‌هایی در طیف لیکرت پنج مقیاسی تهیه و میزان رضایت از خیلی زیاد: ۵ تا خیلی کم: ۱ دسته‌بندی شده است.

جدول ۱. شاخص‌های ارزیابی عملکرد دهیاری‌ها

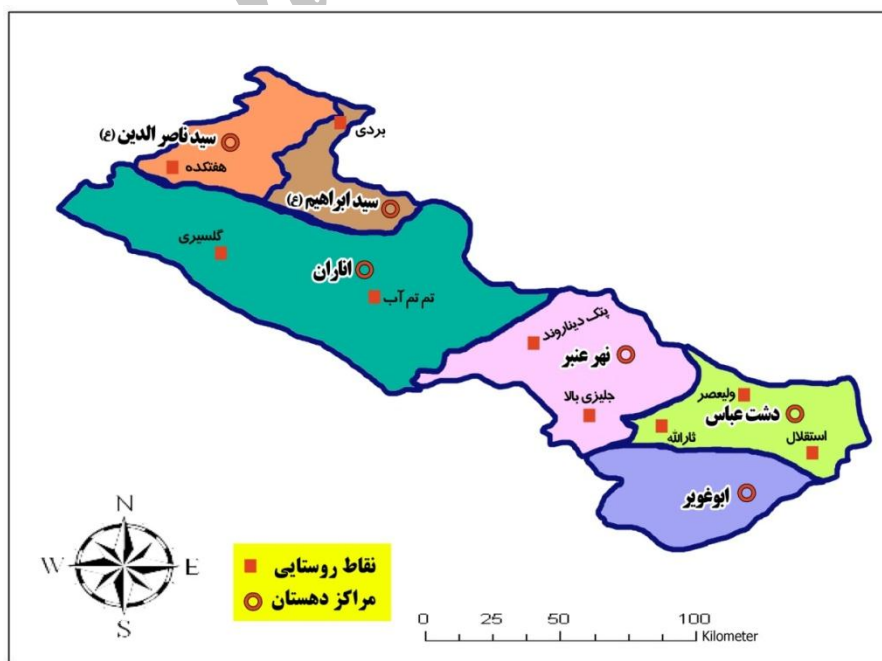
شاخص‌ها	نماگرها
پرسنلی	<p>۱- میزان تعلق خاطر به شغل دهیاری.</p> <p>۲- میزان رضایت از ماهیت کار دهیاری.</p> <p>۳- میزان رضایت از درآمد و دستمزد.</p> <p>۴- میزان رضایت از همکاری با مسئول امور مالی، پیمانکاران یا کارگران دهیاری.</p> <p>۵- میزان رضایت از همکاری با شورای اسلامی.</p> <p>۶- میزان رضایت از مسئولان و دستگاه‌های مربوطه.</p>
مدیریت راهبردی	<p>۷- تدوین برنامه‌ی پنج‌ساله‌ی دهیاری.</p> <p>۸- سابقه‌ی مدیریت دهیاری.</p> <p>۹- تملک اراضی و املاک مور نیاز اجرای توسعه و عمران روستایی.</p> <p>۱۰- تهیه‌ی طرح هادی روستایی و پیگیری اجرای طرح هادی در دوره‌ی تصدی دهیاری.</p>
اداری	<p>۱۱- استقرار دهیاری در فضای اداری و تجهیز آن.</p> <p>۱۲- ارسال گزارش ماهانه‌ی فعالیت دهیاری برای شورا و رونوشت آن به بخشداری.</p> <p>۱۳- ارسال گزارش درخواست شده به شورا در زمان مقرر توسط دهیار.</p> <p>۱۴- حضور به‌موقع در محل کار.</p> <p>۱۵- ثبت و نگهداری اسناد اداری و ایجاد بایگانی مناسب.</p> <p>۱۶- شرکت در دوره‌های آموزشی دهیار در سال گذشته.</p>
مالی	<p>۱۷- پیشنهاد تعرفه‌ی عوارض و پیگیری تصویب آن.</p> <p>۱۸- وصول درآمد محلی دهیاری.</p> <p>۱۹- تنظیم و ارائه‌ی بودجه‌ی سالانه، متمم و اصلاح آن در چارچوب برنامه‌ی پنج‌ساله.</p> <p>۲۰- میزان تحقق بودجه‌ی دهیاری.</p>
تعاملات اجتماعی و اداری	<p>۲۱- میزان رضایت از دهیاری.</p> <p>۲۲- انتشار و اعلام برنامه‌ها و عملکرد دهیاری برای عموم.</p> <p>۲۳- میزان مکاتبات و تعامل با سازمان‌ها و اداره‌های مرتبط با روستا و دهیاری‌های دیگر.</p> <p>۲۴- میزان مکاتبات و استعلام‌های سازمان‌ها و اداره‌های مرتبط با روستا از دهیاری.</p>
سلامت اداری	<p>۲۵- تدوین سازوکار مناسب برای نظارت بر نظارت بر انضباط مالی.</p> <p>۲۶- تدوین سازوکار مناسب برای کنترل و صرفه‌جویی در بیت‌المال.</p> <p>۲۷- تدوین سازوکار مناسب برای بهره‌برداری از تجهیزات و ماشین‌آلات.</p>
هدایت و دفع آبهای سطحی روستا	<p>۲۸- احداث شبکه‌های دفع آبهای سطحی.</p> <p>۲۹- بهسازی مسیرهای داخل روستا.</p>
بهبود آلودگی روستایی	<p>۳۰- زیرسازی و جدول‌کشی معابر.</p> <p>۳۱- آسفالت معابر.</p> <p>۳۲- احداث و تکمیل پل روی رودخانه.</p>
ایجاد تأسیسات حفاظتی روستا	<p>۳۳- احداث و تکمیل تأسیسات آتش‌نشانی.</p> <p>۳۴- سیل‌بند، سیل برگردان و دیوار ساحلی.</p>
بهبود محیط روستایی	<p>۳۵- احداث بوستان، ایجاد فضای سبز، کمر بند سبز و درختکاری در معابر.</p> <p>۳۶- نگهداری و توسعه‌ی فضای سبز روستایی.</p> <p>۳۷- احداث مراکز انباشت و بازیافت زباله و دفن آن.</p>
ایجاد اماکن و فضاهای ورزشی، فرهنگی و گردشگری	<p>۳۸- احداث فضاهای فرهنگی.</p> <p>۳۹- تکمیل و بازسازی اماکن مذهبی و تاریخی.</p> <p>۴۰- ساخت یا توسعه‌ی کارگاه‌ها و مجتمع‌های هنری و سنتی.</p> <p>۴۱- توسعه و ایجاد ورزشگاه و تأسیسات ورزشی.</p> <p>۴۲- تأسیس یا توسعه‌ی کتابخانه و خرید کتاب.</p> <p>۴۳- تشکیل کلاس‌های نهضت سواد آموزی و عقیدتی.</p>

منبع: یافته‌های پژوهش

برای ارزیابی اعتبار درونی پرسش‌نامه‌ها، ابتدا از روش محتوا برای افزایش اعتبار پرسش‌نامه استفاده شد. در این روش، ابتدا از مقیاس‌های آزمون‌شده در پژوهش‌های ارزیابی عملکرد سازمانی و نظرخواهی از استادان و کارشناسان، بهره‌گرفته و سپس پرسش‌نامه‌ی تدوین‌شده طی دو مرحله‌ی مقدماتی و نهایی تکمیل شد. برای سنجش پایایی ابزار از آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار آن برای شاخص‌های یازده‌گانه بین ۷۸ درصد تا ۹۷ درصد است. برای آزمون سؤال‌های پژوهش نیز، آزمون‌های آماری استنباطی به‌کار رفته است. برای این منظور با توجه به نوع داده‌ها و مقیاس سنجش آنها، با کمک نرم‌افزار SPSS از آزمون‌های پارامتریک، از جمله آزمون کلموگرف - اسمیرنف، آزمون تی تک‌متغیره، آزمون F تحلیل واریانس و آزمون‌های تعقیبی شفه استفاده شده است.

### معرفی ناحیه‌ی مورد مطالعه

شهرستان دهلران در منتهی‌الیه شرقی استان ایلام، در جنوب‌غربی کشور بین ۳۲ درجه و ۵ دقیقه تا ۳۲ درجه و ۱۰ دقیقه عرض شمالی و ۴۶ درجه و ۱۰ دقیقه تا ۴۸ درجه و ۱۶ دقیقه طول شرقی واقع شده است (جعفری، ۱۳۷۴: ۲۲). این شهرستان با مرکزیت شهر دهلران، شامل ۴ کانون شهری، ۳ بخش، ۶ دهستان و ۱۲۴ آبادی دارای سکنه است (موسوی، ۱۳۷۸: ۳۴). جمعیت شهرستان در سال ۱۳۸۵، برابر ۶۲۲۵۶ نفر بوده است که به‌ترتیب جمعیت ساکن نقاط شهری ۱/۲۳ و روستایی ۳۷/۶۸ درصد است. وضعیت فعالیت از کل جمعیت شاغل شهرستان دهلران در این سال ۴۴ درصد در بخش کشاورزی، ۱۴/۸ درصد در بخش صنعت، ۳۹/۳ درصد در بخش خدمات و نیز ۱/۹ درصد در فعالیت‌های غیرقابل دسته‌بندی فعالیت داشته‌اند (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان ایلام، ۱۳۸۵).



شکل ۳. نقشه‌ی شهرستان دهلران به تفکیک دهستان و موقعیت روستاهای منتخب



## بحث و یافته‌ها

### ویژگی‌های اجتماعی و اقتصادی جامعه آماری

ترکیب جنسی دهیاران مورد مطالعه نشان می‌دهد که تمامی آنان مرد بوده‌اند؛ همچنین ترکیب سنی آنها، به ترتیب بیشترین ۵۲ و کمترین ۳۰ سال سن داشته‌اند. میزان تحصیلات آنان (۶۶/۷ درصد) دارای تحصیلات دیپلم بوده که بیشترین درصد را به خود اختصاص داده است. ترکیب جنسی اعضای شورای اسلامی، ۹۶/۳ درصد مرد است، بیشترین میزان تحصیلات اعضای شورای اسلامی، دیپلم و فوق دیپلم (۲۲/۲۵ درصد) و کمترین بی‌سواد و دبیرستانی (۱۴/۸ درصد) است. همچنین بیشتر از نیمی از مردم روستایی تحصیلات ابتدایی داشته (۳۳/۹ درصد) یا بی‌سواد (۲۳/۹ درصد) بودند و کمترین درصد مربوط به لیسانس و بالاتر (۶/۵ درصد) بوده است. شغل بیشتر افراد نمونه، کشاورز (۲۷/۷ درصد) و پس از آن به ترتیب سایر مشاغل (۲۶ درصد)، کارگر (۱۵/۳ درصد) و دامدار (۱۴/۵ درصد)، کارمند (۹/۴ درصد) و فروشنده (۷/۲ درصد) بوده است. بررسی مؤلفه‌های عملکرد دهیاری‌های منطقه‌ی مورد مطالعه نشان می‌دهد که هیچ‌کدام از دهیاری‌های این مناطق، دارای برنامه‌ی پنج‌ساله‌ی مصوب نیستند. ۵۶ درصد دهیاران حساب‌های دهیاری را به مردم گزارش داده بودند که به صورت اعلام در نشست‌های عمومی و نصب در تابلو اعلانات بوده است. در زمینه‌ی وجود یا عدم وجود سامانه‌ی دریافت اطلاعات مردمی نیز، تنها ۳۳ درصد دهیاران از وجود چنین سامانه‌ای بهره می‌بردند و دیگر دهیاری‌ها از آن بی‌بهره بوده‌اند. از لحاظ گذراندن دوره‌های آموزشی نیز ۶۶ درصد دهیاران در یک دوره‌ی آموزشی طی یک سال گذشته شرکت کرده‌اند. بیشترین میزان تحقق بودجه در بخش بودجه‌های جاری در روستای جلیزی و کمترین میزان، در روستای هفتگده بوده است. همچنین بیشترین میزان تحقق بودجه در بخش بودجه‌های عمرانی در روستای استقلال و کمترین میزان، در روستای هفتگده بوده است. به طور کلی می‌توان گفت، بیشترین میزان تحقق بودجه در روستای استقلال و کمترین آن در روستای جلیزی بالا بوده است.

### یافته‌های تحلیلی

در این پژوهش میزان رضایتمندی از عملکرد دهیاری‌ها از دیدگاه دهیاران، اعضای شورای اسلامی و مردم روستایی سنجیده شده است. در گام نخست، میزان رضایت شغلی که شامل، کار، دستمزد، همکاری با بخشدار و پیمانکار، امور مالی، شورای اسلامی و درنهایت، مسئولان دستگاه‌های مربوطه، مورد سنجش قرار گرفت. سپس به محاسبه‌ی میانگین ارزش داده شده پرداخته شد. در ادامه با کمک طیف ارزیابی نانلی میزان مطلوبیت آن بیان شده است. نانلی با طراحی طیف چهارتایی فوق (جدول شماره‌ی ۲) به بیان میزان مطلوبیت نمره‌های ارزیابی شده توسط پرسش‌نامه‌های پنج ارزشی طیف لیکرت (نامطلوب، نسبتاً نامطلوب، نسبتاً مطلوب، مطلوب) می‌پردازد.

جدول ۲. طیف ارزیابی نانلی

استاندارد	۱/۹۹-۱	۲/۹۹-۲	۳/۹۹-۳	۴-۵
	نامطلوب	نسبتاً نامطلوب	نسبتاً مطلوب	مطلوب

### ارزیابی عملکرد دهیاری‌ها از دیدگاه دهیاران

همان‌طور که در جدول شماره‌ی ۳ مشاهده می‌کنیم، میانگین رتبه‌ای رضایت شغلی دهیاران ۳/۳۹ و میانگین رتبه‌ای برای ارزیابی از خود ۲/۸۸ است که با توجه به طیف نانلی، ارزیابی این شاخص‌ها، به‌ترتیب نسبتاً مطلوب و نسبتاً نامطلوب است و نشان‌دهنده‌ی عملکرد نامطلوب دهیاری‌ها است. دهیاران منطقه‌ی مورد مطالعه، مشکلاتی مانند: عدم وجود ساختمان اداری مجهز برای دهیاران، کمبود اعتبارات و دستمزدهای کم و عدم پرداخت به‌موقع آن، کیفیت کم کلاس‌های آموزشی، نبود برنامه‌ی جامع دهیاری‌ها، همکاری ضعیف مسئولان و دستگاه‌های مرتبط با امور روستا با دهیاری و عدم آشنایی کافی مردم با این نهاد راه، از جمله دلایلی برای عدم رضایت کافی از شغل دهیاری و درنهایت ارزیابی ضعیف عملکرد خود می‌دانند.

جدول ۳. میزان مطلوبیت رضایت شغلی دهیاران و عملکرد آنها

شاخص	میانگین رتبه‌ای	۱ - ۱/۹۹	۲ - ۲/۹۹	۳ - ۳/۹۹	۴ - ۵
		نامطلوب	نسبتاً نامطلوب	نسبتاً مطلوب	مطلوب
رضایت شغلی	۳/۳۹			*	
ارزیابی از خود	۲/۸۸		*		

منبع: یافته‌های پژوهش

### ارزیابی عملکرد دهیاری‌ها از دیدگاه اعضای شورای اسلامی

با توجه به میانگین‌های محاسبه‌شده در جدول شماره‌ی ۴ و نمره‌ی داده‌شده‌ی ۲/۶۱، میزان مطلوبیت عملکرد دهیاران از دید اعضای شوراهای اسلامی روستا، نسبتاً نامطلوب ارزیابی شده است. عواملی مانند پایین بودن سطح سواد دهیاران، عدم آشنایی کافی دهیاران به وظایف خود، عدم همکاری مناسب با شورا و ارسال به‌موقع گزارش‌های کاری خود، عدم حضور به‌موقع در محل کار و پیگیری اجرای طرح هادی، ضعف در ثبت و نگهداری اسناد اداری و ایجاد بایگانی مناسب و... راه می‌توان از دلایل عملکرد ضعیف دهیاران از دید شوراهای اسلامی روستا دانست.

جدول ۴. میزان مطلوبیت عملکرد دهیاری‌ها از دیدگاه اعضای شورای اسلامی روستا

عملکرد دهیاران	میانگین رتبه‌ای	۱ - ۱/۹۹	۲ - ۲/۹۹	۳ - ۳/۹۹	۴ - ۵
		نا مطلوب	نسبتاً نامطلوب	نسبتاً مطلوب	مطلوب
عملکرد دهیاران	۲/۶۱				
روستاهای مورد مطالعه	-		*		

منبع: یافته‌های پژوهش

## ارزیابی عملکرد دهیاری‌ها از دیدگاه مردم

با توجه به میانگین‌های محاسبه‌شده در جدول شماره ۵، در مجموع می‌توان عملکرد دهیاران را از نظر مردم، نسبتاً نامطلوب ارزیابی کرد. از دلایل این عملکرد نامطلوب، می‌توان به عدم آگاهی مردم از حساب‌های دهیاری، عدم رسیدگی واقعی به خواسته‌های آنان، عدم انتشار اعلام برنامه‌ها و عملکرد دهیاری‌ها و بی‌توجهی به نظرات و پیشنهادهای مردمی اشاره کرد. بنابراین در مجموع می‌توان گفت که عملکرد دهیاری‌ها از نظر دهیاران، شورای اسلامی روستا و مردم در سطح مطلوبی قرار ندارد.

جدول ۵. میزان مطلوبیت عملکرد دهیاری‌ها از دیدگاه مردم

نام روستا	میانگین رتبه‌ای	۱/۹۹ - ۱	۲/۹۹ - ۲	۳/۹۹ - ۳	۴ - ۵
		نامطلوب	نسبتاً نامطلوب	نسبتاً مطلوب	مطلوب
پتک دیناروند	۵۲/۲		*		
ولیعصر	۱/۸۲	*			
استقلال	۲/۴۲		*		
ثارالله	۴۲/۲		*		
گلگیری	۱/۷۴	*			
تم تم آباد	۱/۹۵	*			
بردی	۱/۷۳	*			
هفتکده	۱/۴۸	*			
جلیری بالا	۲/۲۹		*		
مجموع	۲/۰۴		*		

منبع: یافته‌های پژوهش

در ادامه به بررسی وجود تفاوت بین عملکرد دهیاری‌ها در ۹ روستای ناحیه‌ی مورد مطالعه پرداخته شده است. برای انتخاب آزمون مناسب برای بررسی اختلاف بین نمره‌های عملکردها، ابتدا به بررسی همگنی واریانس‌های نمره‌های عملکرد دهیاران روستاهای موردنظر پرداخته شد. برای این کار، همگن بودن واریانس‌ها به کمک آزمون لوین بررسی شد که نتایج آن در جدول شماره ۶ بیان شده است.

جدول ۶. آزمون لوین برای بررسی برابری واریانس‌ها

آماره لوین	DF1	DF2	P
۰/۸۳	۲۲۹	۸	۰/۵۷۷

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به حدّ معناداری به‌دست‌آمده (۰/۵۷۷) و بزرگتر بودن این مقدار از سطح معناداری مورد آزمون (۰/۰۵)، عدم معناداری آزمون لوین مشاهده می‌شود. این بدان معنا است که فرض صفر آزمون مبنی بر همگنی واریانس‌ها تأیید شده و بنابراین تفاوتی بین واریانس گروه‌ها وجود ندارد. این نتیجه، امکان استفاده از آزمون F یا تحلیل واریانس یک‌راهه را برای بررسی اختلاف در بین عملکرد دهیاران روستاهای مختلف می‌دهد. در این آزمون فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت معنادار بین عملکرد دهیاری‌ها در ۹ روستای مورد مطالعه در سطح اطمینان ۰/۰۵ مورد آزمون قرار گرفت و نتایج آن در جدول شماره‌ی ۷ بیان شده است.

با توجه به کوچکتر بودن حدّ معناداری به‌دست‌آمده (۰/۰۰۰) از سطح معناداری فرض شده (۰/۰۵)، فرضیه‌ی صفر، مبنی بر عدم تفاوت معنادار بین نظرات مردم در روستاهای مختلف نسبت به عملکرد دهیاری‌ها خود، با ۹۵ درصد اطمینان رد شده و بنابراین از دیدگاه مردم، عملکرد دهیاری‌ها در روستاهای مورد مطالعه متفاوت است.

جدول ۷. تحلیل واریانس تفاوت عملکرد در دهیاری‌های ناحیه‌ی مورد مطالعه

مقدار عامل مورد بررسی	مجموع مجذورها	درجه آزادی	میانگین مجذورها	F	حد معناداری	وضعیت فرض صفر
روستاهای مورد مطالعه	اختلاف بین گروه‌ها	۸	۳/۷۲۲	۱۲/۹۷۶	۰/۰۰۰	رد
	اختلاف درون گروه‌ها	۲۲۹	٪۲۹۱			

منبع: یافته‌های پژوهش

در ادامه برای بررسی تفاوت عملکرد دهیاری‌های منطقه‌ی مورد مطالعه، به‌صورت دوجه‌دو بین روستاهای مورد مطالعه از آزمون تعقیبی شفه استفاده شده است. در جدول شماره‌ی ۸ مشاهده می‌کنیم که دیدگاه مردم نسبت به عملکرد دهیاران در روستاهای مورد مطالعه متفاوت است که این اختلاف به‌شکل ستاره (\*) نشان داده شده است. این تفاوت براساس مقادیر حدّ معناداری به‌دست‌آمده از آزمون اختلاف میانگین‌های دو گروه محاسبه شده و در شرایطی که مقدار حدّ معناداری کمتر از سطح اطمینان (۰/۰۵) بوده است، فرض صفر آزمون مبنی بر عدم تفاوت معنادار بین گروه‌ها رد شده و بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد به وجود تفاوت بین نظرات مردم دو روستا درباره‌ی عملکرد دهیار پرداخته شده است. گفتنی است که در دیگر موارد که خانه‌های خالی وجود دارد، اختلافی بین نظرات مردم آن روستا (در سطح اطمینان ۰/۰۵) درباره‌ی عملکرد دهیاران مشاهده نشده است.

جدول ۸. بررسی تفاوت عملکرد دهیاری‌های ناحیه‌ی مورد مطالعه با استفاده از آزمون شفه

بررسی تفاوت بین روستاها	پتک دیناروند	ولیعصر	استقلال	ثارالله	گلسیری	تم تم آب	بردی	هفتکده	جلیری بالا
پتک دیناروند									
ولیعصر	*								
استقلال									
ثارالله									
گلسیری	*		*	*					
تم تم آباد									
بردی	*		*	*					
هفتکده	*		*	*					
جلیری بالا								*	

منبع: یافته‌های پژوهش

در این بخش به تفاوت دیدگاه‌های مردم با اعضای شورای اسلامی روستاهای مورد مطالعه در خصوص عملکرد دهیاری‌ها اقدام شده است. همچنین برای ارزیابی تفاوت مردم و اعضای شورای اسلامی روستا از عملکرد دهیاری‌ها، از آزمون تی تست مستقل استفاده شده است.

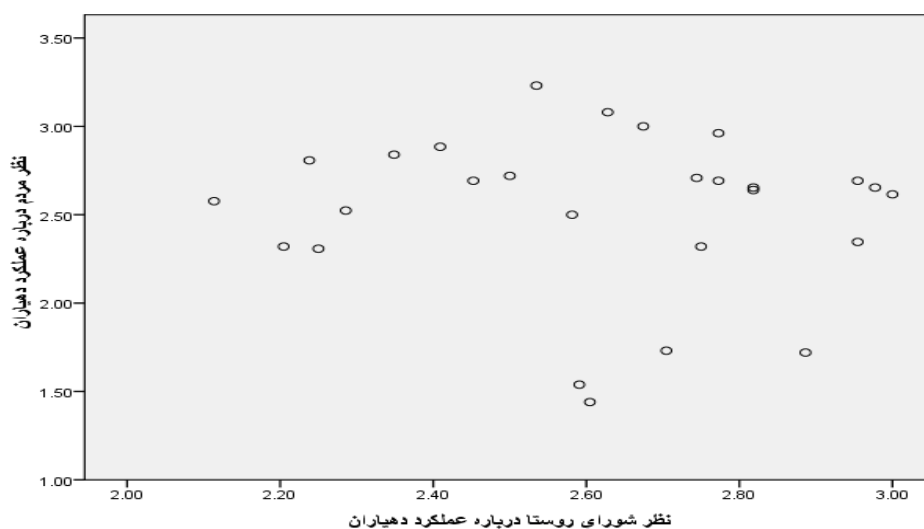
همان‌طور که در جدول شماره‌ی ۹ مشاهده می‌شود، سطح معناداری به‌دست‌آمده از حد مورد انتظار ( $0/000 < 0/05$ ) کوچکتر است، این نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۵ درصد، فرض صفر ما مبنی بر عدم وجود تفاوت معنادار بین ارزیابی مردم و اعضای شورای اسلامی روستا از عملکرد دهیاران، رد شده و بنابراین دیدگاه اعضای شورای اسلامی روستا نسبت به عملکرد دهیاری‌ها بهتر است. این نتیجه نشان‌دهنده‌ی آن است که میزان رضایت مردم از عملکرد دهیاری‌ها کمتر از میزان رضایت اعضای شورای اسلامی روستا است.

جدول ۹. بررسی تفاوت ارزیابی مردم و اعضای شورای اسلامی روستا از عملکرد دهیاری‌ها

نتایج متغیر	گروه	تعداد	میانگین	حد معناداری	سطح معناداری	متوسط اختلاف دو گروه
عملکرد دهیاری‌ها	مردم	۲۳۸	۲/۰۴	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۷
	اعضای شورای اسلامی روستا	۲۷	۲/۶۱			

منبع: یافته‌های پژوهش

برای مشخص کردن رابطه بین دیدگاه‌های مردم و اعضای شورای اسلامی از آزمون پراکندگی استفاده شد. در شکل شماره‌ی ۴ مشاهده می‌شود که یک نوع رابطه‌ی خطی بین دیدگاه مردم روستایی و اعضای شورای اسلامی وجود دارد.



شکل ۴. رابطه بین نظرات مردم و اعضای شورای اسلامی درباره عملکرد دهیاران

منبع: یافته‌های پژوهش

بنابراین برای بررسی این رابطه‌ها، آزمون ضریب همبستگی پیرسون به کار گرفته شده است. همان‌طور که در جدول شماره‌ی ۱۰ مشاهده می‌شود با توجه به حد معناداری به دست آمده (۰/۰۲) و کوچکتر بودن این مقدار از سطح معناداری (۰/۰۵ < ۰/۰۲)، با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر، مبنی بر عدم وجود رابطه‌ی معنادار بین دیدگاه مردم و اعضای شوراهای اسلامی در مورد عملکرد دهیاران رد و فرض محقق، مبنی بر وجود نوعی رابطه‌ی معنادار بین این دو دیدگاه تأیید می‌شود.

جدول ۱۰. بررسی رابطه بین دیدگاه مردم و اعضای شوراهای اسلامی در مورد عملکرد دهیاران

متغیر	نتایج	تعداد	مقدار همبستگی	حد معناداری	سطح معناداری	نوع رابطه و اعتبار آن	ضریب تعیین
دیدگاه مردم	۲۳۸	۰/۴۴	۰/۰۵	۰/۰۲	مثبت و معنادار	۰/۱۹	
دیدگاه اعضای شورای اسلامی	۲۷						

منبع: یافته‌های پژوهش

بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان بیان داشت که رابطه‌ی مثبتی بین دیدگاه مردم و اعضای شوراهای اسلامی در مورد عملکرد دهیاران وجود دارد. به این معنا که در روستاهایی که اعضای شورای اسلامی روستا نظر مساعدتری نسبت به عملکرد دهیاران داشته‌اند، مردم نیز رضایت خاطر بیشتری نسبت به عملکرد دهیاران داشته‌اند.

## نتیجه‌گیری

کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن، عامل تعیین‌کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه هر جامعه‌ای است، اگر ارزیابی عملکرد به‌طور صحیح و با دیدی عالمانه انجام گیرد، پاسخ‌گویی دستگاه‌های اجرایی، اعتماد عمومی، رضایت مشتری، ایجاد قابلیت‌های جدید، پایداری و توسعه‌ی ملی را به‌همراه خواهد داشت. روستا نیز به‌عنوان واحدی اجتماعی، جدا از این امر نبوده و دهیاران از دسته مدیرانی هستند که در سال‌های اخیر به عرصه‌ی مدیریت روستایی ایران قدم گذاشته‌اند. نهاد دهیاری، همانند سایر نهادهای مدیریتی، نیازمند به ارزیابی عملکرد برنامه‌های خود است تا بدین وسیله، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه شده و زمینه‌ی حصول به اهدافش فراهم شود.

یکی از نتایج پژوهش، عملکرد نامطلوب دهیاری‌ها بوده است که افزون‌بر شوراهای اسلامی و مردم روستایی، از جانب دهیاران نیز تأکید شده است. شایان توجه است همان‌طوری که آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد، مردم نسبت به عملکرد دهیاری‌ها در روستاهای مختلف دیدگاه‌های متفاوتی داشته‌اند، به‌گفته‌ی دیگر، در برخی روستاها دیدگاه به‌نسبت مطلوب‌تری درباره‌ی عملکرد دهیاری‌ها وجود دارد، ولی در کل، عملکرد تمام دهیاری‌ها را باید نامطلوب دانست. در این پژوهش، اگرچه رابطه‌ی مثبتی بین دیدگاه مردم و اعضای شوراهای اسلامی، درخصوص عملکرد دهیاری‌ها وجود داشت، به این معنا که در روستاهایی که اعضای شورای اسلامی روستا نظر مساعدتری نسبت به عملکرد دهیاری‌ها داشته‌اند، ولی رضایت مردم نسبت به عملکرد دهیاری‌ها در مقایسه با اعضای شوراهای اسلامی کمتر بوده است.

یکی از عللی که در زمینه‌ی عملکرد نامطلوب دهیاری‌ها می‌توان به آن اشاره کرد، ناآشنایی کافی دهیاران، اعضای شورای اسلامی و مردم روستایی، نسبت به اهمیت و نقش نظام ارزیابی عملکرد و اجرای دقیق آن است. از عوامل دیگری که در بروز چنین وضعی تأثیرگذار بوده، نبود برنامه‌ی جامع دهیاری‌ها (برنامه‌ی پنج‌ساله‌ی مصوب) در روستاهای مورد مطالعه بود، این درحالی است که دهیاری‌ها در چارچوب این برنامه، می‌توانند با برنامه‌های توسعه‌ای، مسائل و مشکلات روستای خود را با همیاری مردم پیش ببرند.

اکثر دهیاران روستاهای مورد مطالعه، از سطح تحصیلات بالایی برخوردار نبودند (۶۶/۷ درصد دارای تحصیلات دیپلم و پایین‌تر)؛ این در حالی است که بنا به‌گفته‌ی خود دهیاران، وجود دهیارانی با سطح تحصیلات بالا، می‌تواند در بهبود عملکرد دهیاری‌ها مؤثر باشند. عدم آشنایی کافی روستاییان با جایگاه و شرح وظایف قانونی نهاد دهیاری نیز، امری بسیار محسوس در روستاهای مورد مطالعه است. این امر به‌نوبه‌ی خود می‌تواند در کاهش مشارکت و همکاری با دهیاری‌ها تأثیر داشته باشد؛ این در حالی است که مشارکت دوجانبه‌ی مردم و دهیاران و استفاده از آرای مردم در بهبود عملکرد دهیاری‌ها، مؤثر واقع نشود. نکته‌ی دیگر اینکه زنان از شرکت فعال در امور مدیریتی روستایی محروم مانده‌اند. این در حالی است که استفاده از زنان، به‌عنوان مدیرانی لایق، می‌تواند در جلب مشارکت نیمی از افراد روستا (زنان) در امور مدیریتی مؤثر باشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر می‌تواند در بهبود عملکرد دهیاری‌های محدوده‌ی مطالعاتی بسیار

مؤثر باشند:

- آموزش همه‌جانبه‌ی دهیاران در زمینه‌ی آشنایی آنان با ضوابط و ملاک‌های ارزیابی عملکرد، یکی از عوامل مؤثر در بهبود عملکرد و کارایی دهیاری‌ها است. در این راستا برگزاری کلاس‌های آموزشی و ضمن خدمت، تهیه و ارسال دفترچه‌های آموزشی، از جمله راهکارهای است که می‌تواند دهیاران را با اصول ارزیابی عملکرد سازمانی آشنا کند.
- تدوین و تصویب برنامه‌ی جامع پنج‌ساله‌ی مصوب دهیاری نیز می‌تواند یکی از مؤثرترین راه‌ها در بهبود عملکرد دهیاری‌ها باشد؛ برنامه‌ی جامع و قانونمند که دهیار در چارچوب آن، طبق آیین‌نامه و دستورکار دهیاری‌ها عمل کند.
- از آنجاکه اکثریت دهیاران منطقه‌ی مورد مطالعه و شوراهای روستایی سطح تحصیلات پایینی داشته‌اند و از تجربه‌ی کارهای مدیریتی بی‌بهره بودند، بنابراین مسئولان و اعضای شورا باید در گزینش دهیاران توجه لازم را داشته باشند و تلاش کنند، افرادی را برای دهیاری انتخاب کنند که از سطح تحصیلات و تجربه‌ی کافی برخوردار باشند.
- مشارکت مردم در مدیریت روستا یکی از محورها و اهداف اساسی در مدیریت روستایی است؛ ایجاد و تقویت نهادهای مشارکت مردمی، می‌تواند روستاییان را تشویق کند تا در تمام مراحل تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، اجرای طرح‌های عمرانی و غیرعمرانی موجود در روستای خود، فعالانه شرکت کنند. نکته‌ی مهم اینکه نیمی از جمعیت روستا، یعنی زنان، نیز نباید به فراموشی سپرده شوند و این امر می‌تواند از طریق نهادینه کردن حضور زنان در جامعه عملی شود.
- محدودیت منابع مالی دهیاری برای انجام امور محوله، یکی از محدودیت‌ها و مشکلات در انجام وظایف خود است، بنابراین کمک‌های مالی از طرف دولت، گرفتن عوارض در قبال ارائه‌ی خدمات عمومی، استفاده از تسهیلات مالی بانک‌ها و مشارکت مردمی برای تأمین مالی دهیاری‌ها ضروری است.
- نظارت و پیگیری لازم و کافی نسبت به عملکرد و فعالیت دهیاری‌ها از جانب سازمان‌هایی چون بخشداری، فرمانداری و استانداری و تشویق و ارائه‌ی پاداش به دهیاران، می‌تواند گامی مؤثر در تشویق دهیاران برای بهبود عملکرد دهیاری‌ها باشد.

## منابع

1. Alvani, S. M., Riahi, B., 2003, **Handbook for the Establishment of a Comprehensive Quality Management in the Public Sector**, Training and Research Center of Iran, Tehran. (In Persian)
2. Chubchyan, S., 2006, **Review of Factors Affecting the Performance of Municipalities (Dhyary Gilan)**, M.A. Dissertation in Agricultural Economics and Development, Tehran University, Tehran. (In Persian)



3. EIPA, 2003, **Study for the Italian Presidency on the Use of the Common Assessment Framework in the European Public Administrations**, Eroupiam Commission, Maastricht, Netherlands.
4. Forrester, R., 1998, **A Model For Team-Based Organization Reperformance, the Academy of Management Executive**, Vol. 13 , No. 3, PP. 36-49.
5. Ghalayini, A.M., Noble, J. S., Crowe, T. J., 1997, **Manufacturing Competitiveness System for Improving Performance Measurement An Integrated Dynamic**, International Journal of Production Economics, Vol. 48, No. 3, PP. 207-225.
6. Ghasemi, H.R., 2009, **Performance Analysis Municipalities (Dehyari) in Rural Development**, M.A. in Geography and Rural Planning, Department of Geography, Tehran University, Tehran. (*In Persian*)
7. Haji Sharif, M., 1992, **to Assess the Human Resources Management**, Integrated Education Publishing Abyek Seman, Tehran. (*In Persian*)
8. Hill, H., 2006, **CAF-Structure Suggestion for Further Development**, Uni German University of Administrative Sciences Speyer/Germany.
9. Jafari, A., 1995, **Geography of Iran**, Publisher of the Gitashenasi, Tehran. (*In Persian*)
10. Kaplan, R.S., and Norton, D.P, 1992, **The Balanced scorecard: Measures that Drive Performance**, Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, PP. 71-79.
11. Karimi, M., 2007, **Performance Evaluation Municipalities (Dehyari) in Rural Development, Case Study: Kandevar (Meyane City)**, M.A.Dissertation in Rural Planing of Geography, University Tarbiat Modares, Tehran. (*In Persian*)
12. Lanshy Parsa, R., 2006, **to Evaluate the Effectiveness of Performance Municipalities (Dehyari) Borujerd City**, M.A. Dissertation Department in Rural Development, Tehran University, Tehran. (*In Persian*)
13. **Management and Planning Organization of Ilam**, 2006. (*In Persian*)
14. Moussaoui, A., 2005, **the Feasibility of Agricultural Development Dehloran City**, M.A. Dissertation in Georaphy and Rural Planning, Tehran University, Tehran. (*In Persian*)
15. Pimpa, N., 2005, **Teacher Performance Appraisal in Thailand**, Educational Reasearch for Policy and Practice, Vol. 4, No. 2-3, PP. 115-127.
16. Rezvani, M., Darban Astane, A.R., 2009, **Performance Evaluation Factors Thoroughly Municipalities (Dehyari) Golestan province and, (Municipalities (Dehyari) Case Study in Golestan Province)**, Journal of Gorgan, the Following Prints, Tehran. (*In Persian*)
17. Rezvani, M., R., 2008, **Introduction to Rural Development Planning in Iran**, Qmas Publication, Tehran. (*In Persian*)
18. Riahi, B., 2005, **the New Theory of Comprehensive Quality Management**, Publications, Training and Research Center of Iran, Tehran. (*In Persian*)
19. Staes, P., 2006, **Public Manangmen; Quality in the Publics Sector: Common Assessment Framework CAF Self-Assessment'** Workbook, Netherland.

20. Tabrsa, GH., 1999, **to Investigate and Clarify the Requirements of the Strategic Choice Model to Evaluate the Performance of Government Organizations**, Proceedings of Advanced Rajaei Festival, The State Administrative and Employment, Tehran. (*In Persian*)
21. Umbsaar, L., 2009, **Good Governance Measured: Do Post-Martial Law and Ex-Soviet Societies Differ? A Case Study of Taiwan and Estonia**, Paper Presented at the Annual Meeting of the Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference, The Palmer House Hilton, Chicago.

Archive of SID