

## تحلیل سبک مدیریت محلی در مناطق روستایی و تأثیر آن بر میزان مشارکت‌پذیری روستاییان (منطقه مورد مطالعه: روستاهای دهستان زرین‌گل شهرستان علی‌آباد)

طاهره صادقلو\* - استادیار گروه جغرافیا دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۰۴

تاریخ ارسال: ۱۳۹۶/۰۵/۱۱

### چکیده

عوامل بسیاری در فرایند اثربخشی مدیریت تأثیرگذار است که یکی از آن‌ها ویژگی‌ها یا سبک مدیران و رفتارهای آن‌ها با زیردستان است. این امر به‌ویژه در اجتماعات محلی و روستایی، که ارتباط نزدیکی بین مدیران و روستاییان وجود دارد، بسیار مهم است. زیرا مدیران محلی هستند که با رویکردهای اجرایی یا عملکردی خود میزان و زمینه حضور و مشارکت‌پذیری روستاییان را شکل می‌دهند. بنابراین، در پژوهش حاضر براساس روش توصیفی - تحلیلی و بهره‌گیری از منابع موجود نخست به بررسی اثرهای سبک مدیریت روستایی پرداخته شده و سپس ارتباط آن بر میزان مشارکت‌پذیری روستاییان در سکونتگاه‌های روستایی دهستان زرین‌گل شهرستان علی‌آباد مدنظر قرار گرفته است. حجم جامعه نمونه این تحقیق متشکل از ۲۶۹ سرپرست خانوار از ۱۱ روستای دهستان است که در قالب پرسش‌نامه محقق ساخته بررسی شده‌اند. یافته‌های تحقیق حاکی از میانگین متوسط در اغلب شاخص‌های پنج‌گانه (انگیزش، مشارکت در تصمیم‌گیری، تعامل، ارتباطات، و اعتماد و اطمینان) سازنده سبک‌های مدیریت است؛ به گونه‌ای که از میان ۱۱ روستا، ۱۰ روستا دارای مجموع میانگین امتیازات شاخص‌های بین ۲/۶ تا ۳/۲۵ یعنی مدیریت مشورتی و یک روستا دارای میانگین امتیازات شاخص‌های کمتر از ۲/۶ یعنی دارای سبک مدیریتی غالب دلسوزانه است. از طرفی، ارتباط مستقیمی بین میزان سبک مدیریت و مشارکت‌پذیری روستاییان در روستاهای دهستان زرین‌گل وجود دارد. سطح معنی‌داری بیانگر این مطلب است که بین دو متغیر سبک مدیریت و مشارکت‌پذیری روستاییان همبستگی وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: توسعه روستایی، دهستان زرین‌گل، سبک‌های مدیریت، مدیریت روستایی، مشارکت‌پذیری.

## مقدمه

برای موفقیت در شرایط رقابتی در دنیای کنونی، به‌کارگیری مهارت‌ها در مدیریت امری الزامی است. پژوهش‌های مرتبط با سبک‌های مدیریتی بیان می‌کند این سبک‌ها متغیری قوی و مهم برای اندیشیدن در مورد رفتار مدیریتی و تأثیر آن بر عملکرد مدیر محسوب می‌شوند (مهرام و دشتی رحمت‌آبادی، ۱۳۸۸: ۱۰). مدیران اثربخش اساسی‌ترین و نایاب‌ترین منابع هر سازمان/جامعه‌اند و شکست هر سازمان/اجتماع را در زمینه دست‌یابی به بهره‌وری بهینه می‌توان تا حدودی مربوط به مدیریت غیرکارآمد آن سازمان/اجتماع دانست (مهرداد، ۱۳۸۱: ۳۲). به عبارتی، تفاوت اساسی میان یک سازمان موفق و غیرموفق غالباً بر حسب مدیریت تعریف می‌شود (ساعتچی، ۱۳۷۹: ۲۶). بنابراین، ضرورت توجه به سبک مدیریتی مدیران تا جایی است که صاحب‌نظران بر این باورند اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار به‌وجود آید، فرهنگ مدیریت آن سازمان باید دست‌خوش تغییر شود. بنابراین، مدیران با دست‌یازیدن به سبک مدیریت متناسب و بهره‌گرفتن از آن می‌توانند خود را از بند راه‌حل‌های گذشته رها کنند و راه‌حل‌های جدیدی برای سازمان و پشرفت آن فراهم آورند (لاو و انگو، ۲۰۰۴: ۶۸۵).

در مناطق روستایی، به‌عنوان یک سازمان اجتماع محلی، از سال‌های قبل مدیران محلی (در قالب کدخدا، ریش‌سفید، شورا، دهیار) نقش کلیدی در مدیریت روستاها داشته و دارند. نوع و نحوه مدیریت محلی در دوره‌ها و زمان‌ها و مکان‌های مختلف متفاوت از یکدیگر بوده است. این تفاوت در تفکر، رفتار، و منش مدیران محلی تأثیرگذار بر نحوه ارتباطات در جامعه زیرمجموعه و نوع مشارکت آن‌هاست (افتخاری، ۱۳۹۴: ۸). در دیدگاه سنتی، مدیران مردم را با این دید که آن‌ها توانایی تغییر خود و دیگران و جامعه را ندارند هدایت می‌کردند؛ در صورتی که در دیدگاه جدید هرچند مدیر، به‌مثابه رهبر، یکی از عوامل مؤثر در تغییر شناخته می‌شود، مردم نیز به لحاظ دارابودن توانمندی‌های لازم همچون قدرت فردی، جایگاه اجتماعی و اقتصادی‌شان می‌توانند در تغییر خود، دیگران، و جامعه مؤثر باشند. از جمله نتایج طبیعی اثربخشی رهبری مدیریت روستایی، ایجاد تشریک مساعی و حرکت در جهت تغییر نظام‌مند اجتماع روستایی به سوی پیشرفت و تعالی است. هر گروهی در جامعه روستایی درصدد تلاش برای تشریک مساعی است تا علاقه‌مندی‌ها و تجربیات خود را برای توسعه روستایی نشان دهد. اما در این میان برای تحقق چنین هدفی به روش‌های مدیریت نظام‌های انسانی و طبیعی و زمینه‌سازی برای تحقق این تشریک مساعی نیاز است که تا حد زیادی تحت‌الشعاع عملکرد مدیریت قرار دارد. بر این اساس، هدف از این مطالعه تحلیل سبک مدیریت در مناطق روستایی و ارتباط آن با مشارکت‌پذیری روستاییان در روستاهای منطقه زرین‌گل شهرستان علی‌آباد به‌عنوان منطقه مورد مطالعه است. بنابراین، سؤالات اساسی تحقیق را می‌توان بدین صورت شکل‌بندی کرد که سبک غالب مدیریت در نواحی روستایی مورد مطالعه به چه صورت است و ارتباط آن با مشارکت‌پذیری روستاییان به چه شکلی است؟

به جهت اهمیت مدیریت محلی به‌ویژه در مناطق روستایی، تاکنون مطالعات متعددی در این زمینه انجام گرفته است که این نشان‌دهنده اهمیت مسئله مدیریت روستایی است. در جدول ۱ به برخی از مطالعات مرتبط به این حوزه اشاره شده است.

## جدول ۱. پیشینه مطالعات در زمینه تحقیق حاضر

| محقق، سال                           | عنوان   | خلاصه نتایج   |
|-------------------------------------|---|---|
| لهسایی زاده (۱۳۸۸)                  | مدیریت روستایی در ایران معاصر   | حفظ نظم روستایی در ایران، در همه دوره‌ها، مشکلات خاص خود را داشته و امروزه نیز روستاهای ایران با وجود دارا بودن نهادی رسمی برای مدیریت روستا از خلأ مدیریتی رنج می‌برند.  |
| محمدی یگانه و همکاران (۱۳۹۲)        | تحلیلی بر موانع اقتصادی- اجتماعی مشارکت روستاییان در فرایند مدیریت روستایی، مطالعه موردی دهستان لیستر شهرستان گچساران | به بررسی موانع اقتصادی- اجتماعی مشارکت روستاییان در مدیریت روستایی پرداخته و به این نتیجه رسیده است که سطح مشارکت روستاییان در فرایند مدیریت روستایی در وضعیت مناسبی نیست و میان ویژگی‌های فردی روستاییان و سطح توسعه‌یافتگی روستاهای منطقه با سطح مشارکت آنان ارتباط معناداری وجود داشته است. همچنین، مهم‌ترین مانع مشارکت روستاییان در فرایند مدیریت روستایی از دید مردم و مسئولان کمبود درآمد شناسایی شد.  |
| میرلطفی و محبی خیرآبادی (۱۳۸۸)      | بررسی نقش مدیریت روستایی در ارتقای فرایند مشارکت  | امروزه اهمیت جلب مشارکت‌های مردمی در توسعه کشور بر کسی پوشیده نیست و اهمیت آن به حدی افزایش یافته که برخی صاحب‌نظران عصر حاضر را عصر مشارکت نامیده‌اند. از آنجا که مشارکت نیاز سرشتی انسان است و انسان بر پایه آفرینش خویش نیاز به تعلق و پیوند با دیگران دارد، زیرا که خوی اجتماعی بودن در وی نهفته است، مشارکت به‌عنوان کلید اصلی توسعه و مدیریت برنامه‌های روستایی شناخته شده و تحقق آن در عمل نیازمند توافق عمومی در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات اجرایی است.        |
| مولایی هاشجین و همکاران (۱۳۹۳)      | چالش‌های مدیریت روستایی از دیدگاه شوراهای اسلامی در ماندگاری جمعیت در روستاهای ناحیه مرکزی اردبیل                     | به تبیین نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارج از عرصه سکونتگاهی روستایی منطقه مورد مطالعه با استفاده از تکنیک SWOT و دید یک‌پارچه پرداخته شده است و در نهایت اقدامات راهبردی مربوط به برنامه‌ریزی برای ماندگاری جمعیت در روستاها از دیدگاه شوراهای مورد مطالعه قرار گرفته است.  |
| گلشیری و همکاران (۱۳۸۸)             | تأثیر انسجام اجتماعی در میزان مشارکت روستاییان: مطالعه موردی بخش گندمان، شهرستان بروجن                                | با توجه به زیاده‌بودن جمعیت روستایی کشور، فعالیت در جهت نیل به توسعه روستایی، محرومیت‌زدایی و ارضای نیازهای اساسی روستاییان به‌منظور کاهش مهاجرت و جلوگیری از تخلیه روزافزون روستاها اهمیت می‌یابد. یافته‌ها نشان می‌دهد از لحاظ آماری رابطه مثبت و معنی‌داری بین انسجام اجتماعی و مشارکت اجتماعی روستاییان وجود دارد.  |
| ددینا (۲۰۱۳)                        | انتخاب مناسب‌ترین سبک مدیریتی به‌منظور ارتقا عملکرد کارمندان  | با توجه به تأثیر مدیریت بر ارتقای انگیزه‌های عملکردی و کارکردی اعضای یک سازمان یا جامعه، مقاله حاضر به دنبال بررسی مناسب‌ترین الگوی مدیریت در تقویت این انگیزش‌هاست. این مسئله تا حد زیادی بستگی به نحوه به‌کارگیری قدرت توسط مدیر و جایگاه زنان و مردان در آن نهاد دارد. در این مطالعه به پنج مدل استخراجی از مدل درخت تصمیم‌گیری اشاره شده است.   |
| اوزور و نوانکوی (۲۰۰۸)              | نقش رهبران محلی در برنامه‌های توسعه اجتماعات در ایالت ایمو  | در این مطالعه به بررسی نقش رهبران در موفقیت برنامه‌های توسعه در میان ۱۰۴ مدیر روستایی پرداخته شده است که بیشترین این تأثیر بر تصمیم‌گیری برقراری ارتباط بین نهادهای دولتی و غیردولتی، همیاری مالی و غیرمالی، اجرا و بهبود برنامه‌های محلی بوده است. همچنین، سبک رهبری و ویژگی‌های فردی رهبران تأثیر بسیاری در این موفقیت داشته است.   |
| گریچ ریگت (۲۰۰۵)                    | اهمیت رهبری اجتماع برای موفقیت جوامع روستایی در فلوریدا   | در این مطالعه به مقایسه تطبیقی اجتماعات روستایی فلوریدا برای ارزیابی نقش رهبری اجتماعات در موفقیت برخی شاخص‌ها نظیر سرمایه اجتماعی، که شامل زیرشاخص‌هایی مثل مشارکت و اعتماد اجتماعی می‌شود، پرداخته شده است و از تکنیک‌هایی نظیر پل تخصصی و روش گلوله برفی برای تعیین متخصصان و مصاحبه با آن‌ها بهره گرفته شده است. نتایج بیانگر این است که احساس تعلق رهبران و ویژگی‌های فردی آن‌ها در میزان جلب اعتماد اجتماعی و مشارکت و سایر شاخص‌های اعتماد اجتماعی مؤثر است. |
| ویلیامز و لیندسی (۲۰۱۱)             | رهبران روستایی و توسعه رهبری در پنسیلوانیا  | در اجتماعات روستایی پنسیلوانیا بر توانایی‌های رهبران برای غلبه بر چالش‌های روستایی بسیار تأکید می‌شود. در این مطالعه به بررسی پیش‌فرض‌های مردم از رهبران خود و راهکارهایی که این رهبران می‌توانند برای ارتقای مهارت‌های خود در موفقیت و توسعه اجتماعات روستایی داشته باشند پرداخته شده است. بر این اساس، به مصاحبه ساختاریافته و ساختارنیافته با رهبران روستایی در خصوص سبک‌های مدیریتی، مهارت‌ها، و تجارت رهبری آن‌ها پرداخته شده است.                             |
| اولوفمی اونویزو (۲۰۱۴)              | تأثیر سبک‌های رهبری بر نحوه اجرای برنامه‌های توسعه در ایالت اکوا ایوم نیجریه  | نتایج این تحقیق را می‌توان به شرح زیر دانست که ارتباطی بین سبک استبدادی رهبری و زیردستان وجود ندارد. بنابراین، این اجتماعات فیلتر شده و تدافعی عمل کرده و در طرح‌های توسعه روستایی تأثیرگذار نیستند.  |
| نان جاندسواراس وامی و سوامی (۲۰۱۴)  | سبک‌های رهبری   | در دنیای رقابتی امروز، سبک‌های مدیریتی مؤثر در کاهش نرخ تنش در محیط بسیار مهم است و بر عملکرد سازمان و اعضای آن تأثیرگذار است. در این مطالعه به انواع سبک‌های رهبری و ویژگی‌ها و تأثیرات آن‌ها پرداخته شده است.   |
| آیزودین م. دی رامی و همکاران (۲۰۱۷) | تأثیر سبک‌های رهبری بر رفع فقر در ایالت ترینگانو مالزی  | براساس نتایج این تحقیق، سبک مدیریت می‌تواند در تغییر نگرش و راه تفکر اجتماعات روستایی و توسعه در ابعاد مختلف تأثیر بسزایی داشته باشد. در این میان آثار توسعه به‌راحتی در میان گروه‌های مختلف منتشر شده و شکاف شهر و روستا نیز کاهش می‌یابد.   |
| مارتیسکانین (۲۰۱۷)                  | تأثیر سبک‌های رهبری بر توسعه و ترقی خلاقیت‌های مردم عامه  | براساس نتایج این تحقیق، در اجتماعاتی که رهبری دارای سبک مشارکت‌طلب و حمایت‌گرا است، خلاقیت و نوآوری‌های اجتماعات عادی مورد توجه و حمایت قرار می‌گیرد و لذا زمینه بروز بیشتری می‌یابد.   |

منبع: نگارنده، ۱۳۹۶

با بررسی پیشینه مطالعات انجام شده در این خصوص، می‌توان گفت در خصوص ارتباط بین سبک‌های مدیریتی با شاخص‌های توسعه اجتماعی اجتماعات روستایی و مستقیماً مشارکت روستاییان مطالعات محدودی انجام گرفته که می‌تواند به عنوان وجه نوآوری مطالعه قید شود.

## مبانی نظری

### مدیریت و سبک‌های آن

مدیریت شامل توجه به هدف‌هاست. این بدان معناست که مدیران ملزم به هدایت گروه به سمت هدف و نقطه پایان وظیفه و کاری است که پیش‌بینی شده است. مدیران انرژی خود را به افرادی که با هم مأمور پیمودن راه و رسیدن به هدف‌اند منتقل می‌کنند. بنابراین، مدیریت هنگامی محتوا می‌یابد که افراد درصدد رسیدن به هدفی هستند (افجه، ۱۳۸۸: ۴۱۷). برای دستیابی به چنین عملکردی شاخص‌ها یا معیارهای اثربخش بسیاری برای مدیران تعریف شده است. هفت شاخص عمده برای سنجش اثربخشی عبارت‌اند از:

اجرا: برنامه‌های مدیریت تا چه اندازه توسط اعضای سازمان انجام می‌شوند.

رهبری: مدیریت تا چه حد به صورت اثربخش ارتباط برقرار می‌کند و چشم‌انداز و استراتژی سازمان را به اعضا انتقال می‌دهد.

تفویض: تا چه میزان مدیریت تکالیف را واگذار می‌کند.

بازگشت سرمایه: تا چه اندازه مدیریت سازمان منابع مالی، فیزیکی، و انسانی را به کار می‌گیرد تا بازگشت قابل قبولی برای سهام‌داران داشته باشد.

مدیریت تعارض: مدیریت چقدر قادر به به کارگیری مهارت‌های متفاوت و مشابه است.

انگیزش: مدیریت چگونه تلاش می‌کند نیازهای دیگران را بفهمد و برآورده سازد.

پاداش (توجه): مدیریت چگونه برای درک و ارزیابی ارزش‌های دیگران تلاش می‌کند (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۲).

دیدگاه‌های متفاوتی در اتخاذ سبک رهبری وجود دارد. به نظر می‌رسد این دیدگاه متناسب با میزان توسعه‌یافتگی یا توسعه‌نیافتگی سازمان‌ها، فرهنگ عمومی جامعه، فرهنگ سازمان‌ها و سنت‌ها، فعالیت‌های نهادی و ساختاری سبک‌های متفاوتی می‌تواند داشته باشد. لیکرت و همکارانش نتیجه مطالعات خود در مورد مدیریت را در قالب سیستم‌های چهارگانه زیر ارائه داده‌اند (جدول ۲):

جدول ۲. سبک‌های مدیریت

| مدیریت مشارکتی  | مدیریت مشاوره‌ای             | مدیریت دلسوزانه (دیکتاتور خیرخواه) | مدیریت آمرانه (دیکتاتوری) | نوع سیستم<br>عناصر فراگرد رهبری |
|---|------------------------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| کامل  | نسبتاً خوب                   | ارباب‌رعیتی                        | -                         | میزان اعتماد و اطمینان          |
| از طریق سیستم تشویق و تنبیه مورد توافق طرفین (مدیریت و کارکنان) | از طریق پاداش و تنبیه بالقوه | از طریق تنبیه و پاداش بالقوه       | از طریق تهدید و ارباب     | چگونگی ایجاد انگیزش             |
| دوطرفه  | دوطرفه                       | یک‌طرفه                            | یک‌طرفه                   | نحوه ارتباطات                   |
| خوب   | نسبتاً خوب                   | با احتیاط از طرف کارکنان           | -                         | میزان تعامل                     |
| دوطرفه  | دوطرفه                       | یک‌طرفه                            | یک‌طرفه                   | تصمیم‌گیری                      |

منبع: رضاییان، ۱۳۸۷: ۴۲۹

همچنین، شبکه مدیریت، که توسط رابرت بلیک و جین موتون<sup>۱</sup> ارائه شد، کمک می‌کند تا بتوان توجه نسبی مدیر به کار تولید و به کارکنان یا اعضای سازمان را تعیین نمود. این شبکه بیان‌کننده پنج سبک مدیریت به شرح زیر است:

مدیریت بی‌تفاوت<sup>۲</sup> (بی‌قید و بند یا نامحسوس) که در این سبک مدیریت نامحسوس بوده و به افراد و تولید توجهی نمی‌شود. مدیریت باشگاهی<sup>۳</sup> که در آن به کارکنان توجه زیاد ولی به تولید بی‌توجهی می‌شود. به عبارتی، توجه به کارکنان و ایجاد رابطه دوستانه با آن‌ها اولویت دارد.

مدیریت استبدادی<sup>۴</sup> که در آن به تولید و کارایی توجه زیاد و به کارکنان بی‌توجهی می‌شود.

مدیریت انسانی و سازمانی<sup>۵</sup> که در آن به‌طور هم‌زمان عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان مد نظر قرار می‌گیرد و توازن بین روحیه کارکنان و اجرای کار مد نظر است.

مدیریت تیمی<sup>۶</sup> که در آن به تولید و مدیران و کارکنان اهمیت زیادی داده می‌شود و از دیدگاه بلیک و موتون مؤثرترین سبک رهبری قلمداد می‌شود. زیرا تعهد به اجرای کار، روابط مبتنی بر اعتماد، و همبستگی بین مدیر و کارکنان وجود دارد (مهرام و دشتی رحمت‌آبادی، ۱۳۸۸: ۱۰).

ایجاد انگیزش و در مسیری که عملکرد کارکنان را به بالاترین سطح ممکن افزایش دهد یکی از وظایف مدیران قلمداد شده است. ابعاد و ابزار تأثیرگذاری سبک‌های مدیریت و رهبری را می‌توان به شکل دیگری نیز دسته‌بندی کرد که براساس آن روش‌های مدیریت مختلف مشارکتی و اقتداری، فرهنگ‌های سازمانی، نیازهای رشد و ابزار متفاوتی را ایجاد می‌نمایند (جدول ۳).

جدول ۳. سبک‌ها، ابعاد، و ابزار تأثیرگذاری رهبری و مدیریت

| روش رهبری | فرهنگ ساختار سازمانی             | نیازهای رشد | ابزار  |
|-----------|----------------------------------|-------------|--|
| -         | -                                | بالا        | فردانی   |
| مشارکتی   | ارگانیکی (جهت‌مدار + توفیق‌مدار) | پایین       | استراتژی تعدیلی (تشویق و انگیزه‌سازی)                            |
| -         | -                                | بالا        | استراتژی تعدیلی (تشویق و انگیزه‌سازی)                            |
| اقتداری   | مکانیکی (قدرت‌مدار + وظیفه‌مدار) | پایین       | سنجش صحیح و قابل غیردقیق (استراتژی تعدیلی) دقیق (قانون و مقررات) |

(منبع: فنیری، ۱۳۸۴: ۷)

از سویی، مدیران را می‌توان به دو گروه رسمی و کاریزماتیک نیز دسته‌بندی کرد. مدیران رسمی با انتصاب به شغل و احترام به شغل سازمانی، در قالب فرهنگ وظیفه‌مدار، قدرت مشروع می‌یابند. این گروه منابع مدیریت را برای اجبار یا تشویق در اختیار دارند و ترس، زور، یا پاداش در فرهنگ قدرت‌مدار ابزار دستیابی به اهداف است. اما در سبک کاریزماتیک، زمینه برای ابراز دانش و مهارت فراهم است و تخصص و اعتمادبه‌نفس منشأ قدرت در فرهنگ توفیق‌مدار مدیران کاریزماتیک است. در فرهنگ حمایت‌مدار این نوع مدیریت شرایط غیررسمی مبنای قدرت است (فنیری، ۱۳۸۴: ۱۸).

1. Robert Blacke and Jane Mouton
2. Impoverished Management
3. Country Club Management
4. Task Management
5. Dampened Pendulum
6. Team Management



شکل ۱. ویژگی‌های مدیر در فرایند مدیریت (نگارنده، ۱۳۹۶)

در مطالعه‌ای دیگر، هرسی و بلانچارد (۱۳۸۷) چهار سبک مدیریت و رهبری را شناسایی و ارائه کردند که عبارت‌اند از:

**دستوری یا آمرانه<sup>۱</sup>:** با غلبه رفتار هدایتی و اندک بودن رفتار حمایتی مدیر؛

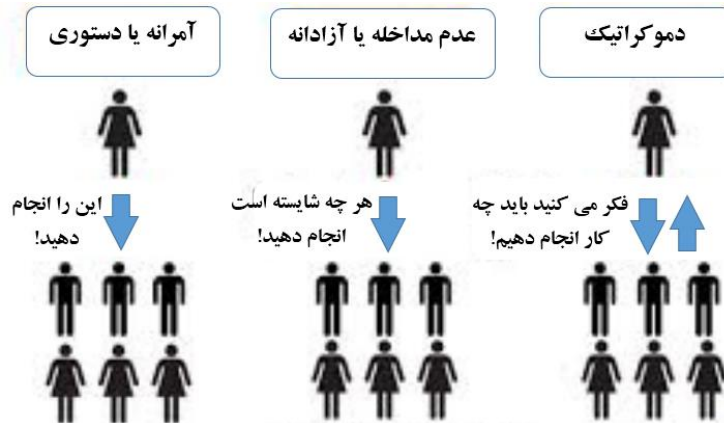
**قبولاندنی یا فروشی<sup>۲</sup>:** با فزونی رفتار هدایتی و حمایتی که، علاوه بر تحقق اهداف، تأمین نیازهای زیردستان نیز مد نظر است. در این سبک مدیر با تشویق و ایجاد انگیزش آن‌ها را در کار درگیر می‌کند و رابطه مناسبی با آن‌ها برقرار می‌کند. در این سبک، به‌رغم اطلاع زیردستان از مسائل، تصمیم نهایی را مدیر اتخاذ می‌کند.

**سبک مشارکتی<sup>۳</sup>:** در این سبک رفتار هدایتی اندک و رفتار حمایتی زیاد است. مدیر تسهیل‌کننده و پشتیبان است. ضمن جلب تصمیم‌گیری اعضا، کنترل آن‌ها را به‌دست دارد. حضور، آمادگی، و حمایت اجتماعی مدیر از ویژگی‌های این سبک است.

**سبک تفویضی<sup>۴</sup>:** در این نوع مدیریت، رفتار هدایتی و حمایتی بسیار ضعیف است و به‌علت کاهش میزان دخالت مدیر در برنامه‌ریزی، کنترل، تصریح اهداف و ... برای بسیاری از مدیران مطلوب است. در این سبک ایجاد انگیزه برای اجرای وظایف محوله و ارتقای اعتماد بین زیردستان از اصول اولیه است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۷). بر این اساس، می‌توان سبک‌های مدیریتی را در چهار قالب اصلی (آمرانه، دلسوزانه، مشاوره‌ای، و مشارکتی) براساس درجات مختلف شاخص‌های انگیزش، تصمیم‌گیری، اعتماد، تعامل، و ارتباطات دسته‌بندی کرد.

شکل زیر به نوعی می‌تواند تأثیرگذاری سبک‌های مدیریتی را بر جهت‌دهی به میزان و شکل مشارکت افراد یک سازمان نشان دهد (شکل). البته، بسیاری از متخصصان، علاوه بر این سبک‌ها، دو سبک دگردیسانه<sup>۵</sup> و سودگرایانه<sup>۶</sup> را نیز در اقسام سبک‌های مدیریت برمی‌شمارند. در هر یک از این سبک‌های مدیریت شکل مشارکت می‌تواند بین یک‌سویه و دوسویه و با شدت‌های متفاوت متغیر باشد. در اشکال دگردیسانه و سودگرایانه می‌توان دو عامل تغییر و منافع را نیز بر رفتار مدیریتی و زیردستانه اعضا افزود.

1. telling
2. selling
3. Participating
4. Delegating
5. transformational
6. transactional



شکل ۲. مدل شماتیک تأثیر سبک مدیریت در جلب مشارکت (نان جاندسواراس و امی و سوامی، ۲۰۱۴)

تئوری‌های مدیریت فضایی نیز امروزه در حال گرایش به سمت شاخص‌های مدیریت مطلوب و حکمروایی خوب می‌باشند که مشارکت و توسعه آن در میان شهروندان از زمره یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها قلمداد می‌شود. در طول دوره و سابقه مدیریت روستایی میزان مشارکت و عدم تمرکز بسیار محدود بوده است. با وجود تشکیل سازمان‌های محلی‌ای مانند انجمن ده، آن‌ها اختیار و توان چندانی برای حل مشکلات نداشتند و روستاییان ترجیح می‌دادند گره‌گشودن از مشکلات را همچنان از صاحبان اصلی قدرت، یعنی مقامات عالی اداری در مرکز، بخواهند (ایمانی جاجرمی، ۱۳۹۰: ۱۲۲). در ادامه به تشریح اهمیت این شاخص در تئوری‌های مدیریت روستایی پرداخته می‌شود.

### مدیریت روستایی

مدیریت روستایی را می‌توان برنامه‌ریزی برای روستا، سازمان‌دهی اقدام توسعه‌ای، و هماهنگی و نظارت بر اقدام‌های انجام‌شده دانست (دربان آستانه، ۱۳۸۹: ۱۴). مدیریت روستایی علم تلفیق و تنظیم عوامل مختلف طبیعی، انسانی، اقتصادی، و غیره در جامعه روستایی است (طالب، ۱۳۷۵: ۵). ساختار اداره نواحی روستایی در بین کشورها از نظر تشکیلات سازمانی، ایدئولوژی سیاسی حاکم، و سلیقه تاریخی متفاوت است. با وجود ساختارهای اداری متفاوت، در دهه‌های اخیر، حکومت محلی روستایی در بیشتر کشورها در معرض تحول چشم‌گیری بوده است. مدیریت روستایی از دوره پدرسالاری در اوایل قرن بیستم به دوره دولت‌گرا در اواسط قرن بیستم و به یک دوره جدید حکمروایی در قرن بیست‌ویکم متحول شده است (وودز، ۱۳۹۰: ۲۶۸). رشد اقتصادی، بهبود شرایط اجتماعی، حفاظت از ارزش‌های طبیعی، همگی، به‌طور یکسان از ویژگی‌های مهم توسعه پایدار روستایی است که باید از طریق رویکرد پایین به بالا و استفاده پایدار و مشارکتی از منابع محلی حاصل شود (پاگلیر، ۲۰۰۱: ۱۴). مدیریت، زیرساخت، و برنامه سه عنصر مهم مدیریت روستایی در دستیابی به اهداف عمده آن است، یعنی کاهش چشم‌گیر مهاجرت‌های روستایی، از بین رفتن شکاف اقتصادی و اجتماعی بین شهر و روستا، و توسعه کشاورز و کاهش فقر گسترده روستایی (سایاهی کاشی، ۲۰۰۴: ۱۵۹).

مدیران روستایی از طریق هدایت و ظرفیت‌سازی در جوامع روستایی می‌توانند در دستیابی به توسعه پایدار اقتصادی، اجتماعی، و محیطی در روستاها اقدام کنند (تانگوی، ۲۰۱۰: ۴۰۸). مدیریت روستایی در سطح کلان، به مفهوم اداره امور اقتصادی، اجتماعی، و سیاسی روستاها در ایران، طی دوران‌های گذشته دگرگونی‌های بسیاری را تجربه کرده و از تأثیر تحولات اقتصادی، اجتماعی، و سیاسی نیز جدا نمانده است و تحولات مدیریتی مختلفی را پشت سر گذاشته است (کریمی، ۱۳۸۶: ۴۴). امروزه، شاهد حضور تشکیلات دولتی برای سامان‌دهی امور روستاییان به جای مدیریت سنتی مالک و کدخدا در روستاها می‌باشیم. این تحولات را می‌توان در پنج مرحله بررسی کرد: تا پیش از مشروطیت؛ از



مشروطیت تا جنگ جهانی دوم؛ از جنگ جهانی دوم تا اصلاحات ارضی؛ از اصلاحات ارضی تا انقلاب اسلامی؛ و از انقلاب تاکنون؛ هر یک از این مراحل گویای سبکی از مدیریت است. عناصر و ویژگی‌های غالب مدیریت‌های پیچیده و چندبُعدی گذشته را می‌توان به مواردی تقسیم کرد: داخلی بودن عوامل مدیریت؛ تأمین هزینه‌ها توسط ساکنان؛ روابط استثماری بین مالک و زارع؛ و عقب‌ماندگی علمی - فنی جامعه روستایی (طالب، ۱۳۷۶: ۵). بعد از جنگ جهانی دوم، دولت‌ها به تدریج سعی در دخالت در امور روستاها داشتند و با تصویب برنامه‌هایی فعالیت‌هایی را در چارچوب عملیات عمرانی و ارتقای سطح زندگی روستاییان انجام دادند. اما مدیریت سابق در دست مالکان و عوامل آن‌ها بوده است (طالب، ۱۳۷۶: ۸۱). اقدام بعدی دولت‌ها در جهت دخالت در امور روستاها اجرای قانون اصلاحات ارضی بود که موجب ازهم‌پاشیدگی نظام مدیریت روستایی مبتنی بر مالکان شد.

در ادامه، بعد از انقلاب اسلامی، خلأ مدیریت موقتی در روستاها پیش آمد تا اینکه با تشکیل نهادهای جهاد سازندگی و بنیاد مسکن زمینۀ ارتباط با روستاها پدید آمد و در سال ۱۳۶۱ مدیریت روستایی به شوراهای اسلامی روستایی واگذار شد (افراخته، ۱۳۸۸: ۱۰۵). مشکلات مختلف مدیریت روستایی پس از انقلاب اسلامی باعث شد در سال ۱۳۷۷، با تصویب قانون تأسیس دهیاری‌های خودکفا در روستاهای کشور، به وزارت کشور اجازه داده شود، به‌منظور اداره امور روستاها، سازمان دهیاری را با توجه به موقعیت محل و با درخواست اهالی و به‌صورت خودکفا با شخصیت حقوقی مستقل در روستاها تأسیس کند (امینی و جمینی، ۱۳۹۳: ۱۸۰). این مطالب مؤید حاکمیت سبک‌های مختلف مدیریت روستایی بر نظام روستایی کشور است که تأثیرات مختلفی در جنبه‌های متنوع روستاییان کشور داشته است. تحلیل اثرهای سبک مدیریت روستایی بر میزان مشارکت‌پذیری روستاییان از موضوعاتی است که به بررسی یکی از اثرهای مدیریت روستایی بر زندگی روستاییان می‌پردازد.

### نقش سبک‌های مدیریت بر مشارکت‌پذیری روستاییان

از نظر آرنشتاین، مشارکت شهروندان در سطوح مختلف و درجات متفاوتی تحقق می‌پذیرد. مشارکت راهبردی است که از طریق آن افراد ناتوان و نادار در فرایندهایی شرکت می‌کنند و فرصت حضور می‌یابند که در آن‌ها اطلاعات به اشتراک گذاشته می‌شود، اهداف و سیاست‌ها تدوین می‌شود، منابع مالیاتی تعیین می‌شود، برنامه‌ها به اجرا درمی‌آید و سودها تقسیم می‌شود (آرنستین، ۱۹۶۹: ۲۲۰). در فرهنگ لغات و اصطلاحات مختلف در برابر واژه «مشارکت» معانی مختلف به کار رفته است: اشتراک مساعی، قدرت‌دادن، سهیم‌شدن، بسیج مردم، مسئولیت‌پذیری، واگذاری امور، خودگردانی، تقسیم کار، خودیاری، خوداتکایی، عدم تمرکز، و ... معمولاً نیز این مفهوم در کنار واژه «توسعه» به کار رفته است (صیدالی و همکاران، ۱۳۹۰). در بسیاری از نوشته‌ها، کنش مشارکتی از طریق سه شاخص محوری از کنش غیرمشارکتی تفکیک شده است: الف) داوطلبانه بودن؛ ب) آگاهانه بودن؛ ج) مسئولیت‌پذیری. مشارکت را می‌توان هم به‌عنوان نوعی کنش که فرد در جست‌وجوی کسب سود از آن است تعبیر کرد هم اینکه باید توجه داشت مشارکت در ساختار روابط بین کنشگران نهفته است (عنابستانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۶۶).

مفهوم مشارکت از دیرباز به‌عنوان یکی از ویژگی‌های اجتماعات روستایی مطرح بوده است. اما این معنا و زمینه‌های تحقق آن در دوره‌های مختلف و تحت تأثیر عوامل گوناگون دست‌خوش تغییر قرار گرفته است. با طرح مسئله توسعه پایدار، انسان مشارکت‌جو مرکز فرایند توسعه محسوب شده و توسعه درون‌زا در دستور کار قرار گرفته است. در چنین توسعه‌ای، مشارکت متغیری اساسی است و درون‌زایی و عدالت‌خواهانه بودن از شاخص‌های اصلی آن است (اوکلی و مارسدن، ۱۹۹۱). مشارکت در خلأ روی نمی‌دهد، بلکه تحت تأثیر عوامل متعددی انجام می‌پذیرد. بنابراین، در کنار عناصر و پدیده‌های



مختلفی که باعث تقویت و حمایت از مشارکت می‌شوند و از جمله مزایای مشارکت به‌شمار می‌روند (کارایی، اثربخشی، خوداتکایی، پوشش، و پایداری)، عواملی نیز وجود دارند که بر آن اثر منفی می‌گذارند که گاهی از آن‌ها با نام «موانع مشارکت» نام برده می‌شود (شعبانعلی فمی و همکاران، ۱۳۸۳). اوکلی برای تعریف مشارکت به بیان سه تفسیر در خصوص مشارکت می‌پردازد که عبارت‌اند از: مشارکت به‌عنوان سهم داشتن که معتقد است این تفسیر در مورد پروژه‌های بهداشتی، تأمین آب، جنگل‌داری، منابع طبیعی، و امور زیربنایی در جهان سوم- که دارای اهداف از پیش تعیین‌شده‌ای هستند- صادق است؛ مشارکت به‌عنوان سازمان که در این تفسیر سازمان به‌عنوان ابزار و سازوکار اصلی مشارکت مطرح می‌شود و بر تشکیل تعاونی‌ها، مؤسسات کشاورزی، کمیته‌های مربوط به مدیریت آب، و غیره تأکید می‌شود؛ و مشارکت به‌عنوان توانمندسازی که در این تفسیر بر برخوردار شدن مشارکت‌کنندگان از مهارت، دانش، قابلیت‌های توسعه‌ای و توان تصمیم‌گیری تأکید می‌شود (اوکلی و مارسدن، ۱۹۹۱). در واقع، مشارکت مردمی وجه اساسی و در عین حال گم‌شده توسعه پایدار در روستاهاست. فرایند مشارکت می‌بایست به گونه‌ای خودجوش و دوسویه جنبه عملی به خود گیرد؛ در غیر این صورت، توان عظیم مردمی در جهت توسعه و شیوه مصرف، نگاه‌داری از تأسیسات، و حفاظت سرمایه‌های ایجادشده بلااستفاده خواهد ماند. روستاییان، که زندگی‌شان خود نوعی مشارکت است، رفتارهای مشارکتی متعددی در قالب خودیاری، دگریاری، و همیاری داشته‌اند که هنوز پاره‌ای از آن‌ها به حیات خود ادامه می‌دهند و حتی در مواردی تحت تأثیر تغییرات اقتصادی، اجتماعی، و تکنولوژیک به‌شکل دیگری درآمده‌اند، مانند مشارکت روستاییان در جشن‌ها، عزاداری‌ها، ساخت، تعمیر، و نگاه‌داری مساجد و حسینیه‌ها، حمام و ... هنوز کم و بیش پابرجاست که این نوع مشارکت‌ها، اداری، داوطلبانه، و بدون دخالت عامل بیرونی (خودانگیخته) است (طالب، ۱۳۷۶). البته، پیداکردن راهکار مشارکت‌جویی در عمل مشکل است و لازمه آن شناخت کم و کیف مشارکت و عوامل تأثیرگذار در آن است. یکی از عواملی که بر میزان و اثربخشی مشارکت مردم تأثیر می‌گذارد زمینه تشویقی و جلب مشارکت توسط نهادها و اهرم‌های مدیریتی روستاست (گلشیری اصفهانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۴۸). بنابراین، نظام مدیریت محلی به‌عنوان یکی از اهرم‌های اصلی شکل‌دهنده تأثیر بسیاری در تشویق یا توقف مشارکت در یک اجتماع روستایی ایفا می‌کند. ابعاد مشارکت روستاییان را که می‌تواند تحت‌الشعاع سبک‌های مدیریتی قرار گیرد و به اشکال مختلف بروز یابد می‌توان شامل موارد زیر دانست:

مشارکت اقتصادی نظیر سرمایه‌گذاری، اهدای کمک‌های مالی، اهدای منابع مالی و سرمایه‌ای؛

مشارکت اجتماعی نظیر حضور در مراسم و اعیاد، حضور و همفکری در پروژه‌های اجرایی یا طرح‌های توسعه، حضور در مجامع و نشست‌های عمومی روستا و همفکری با مدیران و سایر روستاییان در خصوص امور عمومی و ...؛

مشارکت سیاسی نظیر همفکری و حضور برای تصمیم‌گیری یا هم‌اندیشی در امور انتخاباتی و حمایت از مدیران محلی برای احقاق حقوق روستاییان در سطوح بالاتر فضایی؛

مشارکت زیست‌محیطی، حضور و همراهی با مدیران و سایر اهالی روستا برای اموری نظیر حفاظت، مدیریت و تأمین منابع، حفظ محیط زیست روستا، تغییر کاربری‌ها و ...؛

مشارکت فیزیکی- یدی، نظیر همکاری و حضور در تصمیمات و اجرایی‌کردن امور ساخت‌وساز، توسعه و عمران زیرساختی روستاها (خسروی‌پور و فروشانی، ۱۳۹۰: ۳۲).

دهیاری‌ها، به‌عنوان سازمان‌های عمومی غیردولتی، که اداره امور محلی را با نظارت روستاییان از طریق شوراهای اسلامی به‌انجام می‌رسانند، در عرصه امور عمومی و خدمات عمومی دارای وظایفی می‌باشند. براساس آنچه پیش‌تر بیان شد، دهیاران به‌عنوان مدیران هدایت اجتماع محلی به سوی توسعه و زمینه‌سازی برای تحقق این امر هستند. بی‌شک، بدون حضور مردم روستایی، به‌عنوان ذی‌نفعان اصلی فرایند توسعه، بسیاری از اهداف و تصمیمات و برنامه‌های اتخاذشده

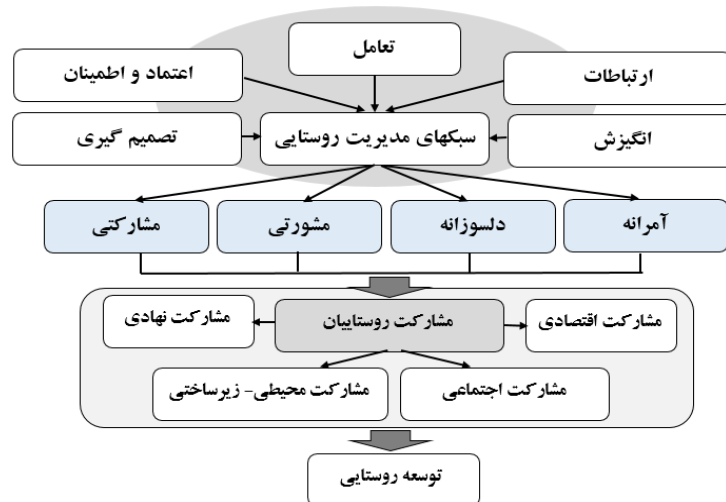
اجرایی نخواهد شد. اما سبک مدیران (دهیاران و شوراهای)، به‌عنوان نمایندگان منتخب روستا، نقش مهمی در ایجاد انگیزش، ترغیب و تعامل‌پذیری روستاییان در مشارکت برای امور توسعه روستا ایفا می‌کند. براین اساس، تأثیر سبک‌های رهبری و مدیریت مدیران روستایی در ابعاد مشارکت را می‌توان در قالب شاخص‌ها و متغیرهای جدول زیر ارزیابی و سنجش کرد (جدول ۴).

جدول ۴. ابعاد و متغیرهای تأثیرگذاری سبک‌های رهبری در مشارکت

| متغیرهای مشارکت   | ابعاد مشارکت     | عناصر فراگرد رهبری   | سبک‌های مدیریت   |
|---|------------------|--|--|
| مشارکت و حمایت مالی<br>سرمایه‌گذاری مشترک<br>وقف و اهدای سرمایه‌های فیزیکی<br>مشارکت در تشکیل صندوق‌های قرض‌الحسنه<br>مشارکت در حل مشکلات مالی سایر روستاییان<br>حضور در مراسم و اعیاد جمعی (عاشورا و ...)            | اقتصادی-مادی     |  |  |
| همفکری و همکاری در امور جمعی روستا (طرح‌ها، مراسم‌ها، و امور روستا)<br>اعتماد و تعامل با سایر روستاییان<br>اهمیت سرنوشت روستا<br>مشارکت در رفع مسائل و اختلافات مربوط به روستاییان و روستا (اختلافات، مخاطرات، و ...) | اجتماعی-اطلاعاتی | میزان اعتماد و اطمینان<br>چگونگی ایجاد انگیزش<br>نحوه ارتباطات | مدیریت آمرانه<br>مدیریت دلسوزانه<br>(دیکتاتوری دلخواه)<br>مدیریت مشاوره‌ای<br>مدیریت مشارکتی |
| مشارکت در ساخت‌وسازهای خدماتی و رفاهی در روستا<br>مشارکت در کارهای عمرانی روستا و سایر روستاییان<br>مشارکت برای حفظ محیط روستا و منابع<br>مشارکت برای بازسازی تخریب‌ها و فضاها<br>مشارکت برای امور بهداشتی روستا      | محیطی-زیرساختی   | میزان تعامل<br>تصمیم‌گیری                                      |  |
| مشارکت در برگزاری انتخابات (شورا، دهیار، و ...)<br>مشارکت در تشکیل نهادها یا تداوم آن‌ها<br>عضویت در نهادهای روستایی (بسیج و ...)<br>همکاری با نهادهای مدیریتی روستا  | سیاسی-تعاملی     |  |  |

منابع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۶

بر این اساس، می‌توان مدل مفهومی تحقیق حاضر را به شرح زیر ارائه کرد.



شکل ۳. مدل علی- مفهومی تحقیق (نگارنده، ۱۳۹۶)

### روش پژوهش

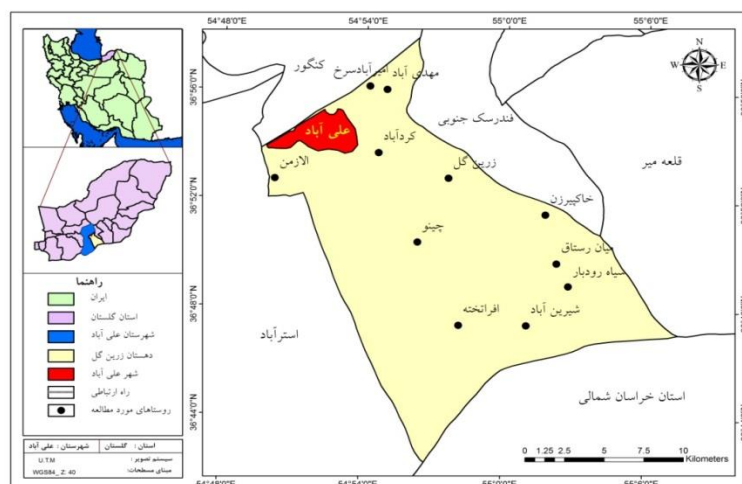
این تحقیق از نوع کاربردی- توسعه‌ای و با روش مطالعه توصیفی- تحلیلی انجام شده است. جمع‌آوری اطلاعات از طریق اسنادی کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی و به کمک ابزار پرسش‌نامه محقق‌ساخته بوده است که بر اساس سبک‌های مدیریتی و در قالب طیف لیکرت تدوین و اجرا شده‌اند. با توجه به آن‌ها، سبک مدیریتی چهارگانه در بین مدیران روستاهای دهستان زرین‌گل شهرستان علی‌آباد و براساس طیف لیکرت سنجش شد. پس از طراحی پرسش‌نامه محقق‌ساخته و تأیید روایی آن توسط ۳۰ نفر از نخبگان و کارشناسان دانشگاهی و اجرایی در سطح سازمان‌های متولی در حوزه مدیریت روستایی، پایایی پرسش‌نامه آزمون شد که براساس فرمول آلفای کرونباخ پرسش‌نامه دارای پایایی در سطح ۰/۷۶ است.

دهستان زرین‌گل، از توابع شهرستان علی‌آباد، در استان گلستان قرار دارد (شکل) و جامعه آماری تحقیق همه ۱۱ روستای دارای سکنه دهستان زرین‌گل است که شامل ۲۹۸۵ خانوار و ۱۰۱۳۶ نفر جمعیت در سرشماری سال ۱۳۹۵ است. همچنین، براساس فرمول کوکران، با خطای شش درصد، ۲۴۷ خانوار به‌عنوان حجم نمونه تعیین شد که براساس قاعده تسهیم نسبت به درصد برای هر روستا تعیین شد و با اصلاح تعداد نمونه‌ها در روستاهای کمتر از ۱۰ پرسش‌نامه این میزان به ۲۶۹ پرسش‌نامه افزایش یافت (جدول ۵).

جدول ۵. ویژگی‌های جمعیتی روستاهای منطقه مورد مطالعه براساس آمار سال ۱۳۹۵

| آبادی        | خانوار | جمعیت | مرد  | زن   | حجم نمونه | نمونه اصلاحی |
|--------------|--------|-------|------|------|-----------|--------------|
| افراتخته     | ۶۷     | ۲۲۴   | ۱۱۵  | ۱۰۹  | ۶         | ۱۰           |
| سیاه رودبار  | ۹۸     | ۲۹۵   | ۱۵۰  | ۱۴۵  | ۹         | ۱۰           |
| شیرین‌آباد   | ۱۶۲    | ۴۴۳   | ۲۲۲  | ۲۲۱  | ۱۳        | ۱۳           |
| چینو         | ۳۳     | ۹۸    | ۵۲   | ۴۶   | ۳         | ۱۰           |
| خاک‌پیرزن    | ۵۵     | ۱۸۰   | ۸۴   | ۹۶   | ۵         | ۱۰           |
| زرین‌گل      | ۱۹۴    | ۶۱۲   | ۳۰۷  | ۳۰۵  | ۱۶        | ۱۶           |
| میان‌رستاق   | ۴۸     | ۱۴۴   | ۸۲   | ۶۲   | ۶         | ۱۰           |
| کردآباد      | ۵۵۸    | ۱۷۴۵  | ۸۴۵  | ۹۰۰  | ۴۵        | ۴۵           |
| الازمن       | ۲۱۷    | ۷۰۴   | ۳۴۷  | ۳۵۷  | ۲۶        | ۲۶           |
| امیرآباد سرخ | ۶۹۳    | ۲۸۴۳  | ۱۴۲۹ | ۱۴۱۴ | ۴۹        | ۴۹           |
| مهدی‌آباد    | ۸۶۰    | ۲۸۴۸  | ۱۴۰۸ | ۱۴۴۰ | ۷۰        | ۷۰           |
| جمع          | ۲۹۸۵   | ۱۰۱۳۶ | ۵۰۴۱ | ۵۰۹۵ | ۲۴۷       | ۲۶۹          |

منبع: داده‌های مرکز آمار ایران، ۱۳۹۵



شکل ۴. موقعیت روستاهای مورد مطالعه در استان گلستان  
ترسیم: نگارنده براساس نقشه پایه استانداری گلستان، ۱۳۹۶

برای تعیین سبک مدیریتی در بین نمونه‌ها از طیف تعریف‌شده‌ای برای شاخص‌های تعیین‌کننده سبک مدیریت در تحلیل نتایج نهایی استفاده شده است که مبنای آن میانگین سؤالات مربوط به شاخص‌های تعیین‌شده درخصوص سبک‌های مدیریت بود که در قالب طیف لیکرت (از ۱ تا ۵) امتیازدهی شده بود و در قالب چهار طبقه براساس سبک‌های مدیریتی از آمرانه تا مشارکتی دسته‌بندی شده‌اند. به عبارتی دیگر، در این طیف هر چه میزان اعتماد و اطمینان، جلب و ایجاد انگیزش، ارتباطات، تعامل و مشارکت در تصمیم‌گیری بین مدیر و روستاییان افزایش می‌یابد، سبک مدیریتی از شکل آمرانه و یک‌سویه به سوی دوطرفه و مشارکتی تمایل می‌یابد. این طیف در قالب میانگین به‌دست‌آمده برای شاخص‌ها به شکل جدول ۶ دسته‌بندی و مبنای عمل واقع شده است.

جدول ۶. تعیین سبک مدیریت براساس میانگین شاخص‌های سازنده سبک‌های مدیریت

| سبک                      | آمرانه | دلسوزانه | مشورتی   | مشارکتی |
|--------------------------|--------|----------|----------|---------|
| میانگین امتیازات شاخص‌ها | ۱،۲۵-۰ | ۲،۵-۱،۲۶ | ۳،۷۵-۲،۶ | ۵-۳،۷۶  |

## بحث و یافته‌ها

در بخش یافته‌های تحقیق نخست به بررسی ویژگی‌های توصیفی جامعه نمونه پرداخته شد؛ بر این اساس، از میان مجموع پاسخ‌گویان، بیش از ۵۸ درصد را مردان و حدود ۴۲ درصد را زنان تشکیل داده‌اند. همچنین، بیشترین پاسخ‌گویان در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال قرار داشته‌اند که نزدیک به ۳۹ درصد از پاسخ‌گویان را شامل می‌شود. سایر گروه‌ها شامل بازه ۴۰ تا ۵۰ سال با ۲۵ درصد و ۲۰ تا ۳۰ سال با مقدار ۲۳ درصد نیز به ترتیب سایر پاسخ‌گویان را شامل شده است. از سویی، در میان پاسخ‌گویان بیشترین سطح تحصیلاتی متعلق به دوره دیپلم بوده است که حدود ۴۵ درصد از پاسخ‌گویان دارای تحصیلاتی در این مقطع بوده‌اند و سایرین در مقاطع کارشناسی، تحصیلات دوره راهنمایی و ابتدایی قرار داشته‌اند. در گام بعد به تحلیل یافته‌های استنباطی از پرسش‌نامه پرداخته شد. براساس نتایج به‌دست‌آمده از حجم نمونه، در خصوص سبک‌های مدیریتی مدیران محلی براساس پنج شاخص پرسشگری به‌عمل آمد. براساس نتایج ارائه‌شده در جدول ۷، پاسخ‌گویان دیدگاهی به شرح زیر در خصوص مدیران محلی خود اظهار کرده‌اند.

جدول ۷. میانگین شاخص‌های سبک‌های مدیریت در روستاهای مورد مطالعه

| شاخص‌های سبک رهبری روستاها | ایجاد اعتماد و اطمینان | چگونگی ایجاد انگیزش | نحوه ارتباطات با روستاییان | میزان تعامل | مشارکت‌طلبی در تصمیم‌گیری | میانگین کلی برای تعیین سبک مدیریت |
|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------------------|-------------|---------------------------|-----------------------------------|
| افراخته                    | ۲،۴۳                   | ۲،۵۱                | ۳،۱۵                       | ۲،۷۱        | ۲،۶۲                      | ۲،۶۸                              |
| سیاه رودبار                | ۲،۱۳                   | ۳،۱۲                | ۳،۲۲                       | ۲،۱۱        | ۲،۵۴                      | ۲،۶۲                              |
| شیرین‌آباد                 | ۲،۵۶                   | ۳،۳۴                | ۳،۱۴                       | ۲،۵۴        | ۲،۲۵                      | ۲،۷۹                              |
| چینو                       | ۲،۵۷                   | ۳،۲۳                | ۳،۵۶                       | ۲،۳۱        | ۳،۱۳                      | ۲،۹۶                              |
| خاک‌پیرزن                  | ۲،۴۱                   | ۲،۵۶                | ۲،۹۸                       | ۲،۴۲        | ۳،۴۵                      | ۲،۷۶                              |
| زرین‌گل                    | ۲،۴۵                   | ۲،۹۸                | ۳،۱۴                       | ۳،۱         | ۳،۱۹                      | ۲،۹۷                              |
| میان رستاق                 | ۲،۳۵                   | ۳،۲۱                | ۳،۰                        | ۲،۲۴        | ۲،۸۹                      | ۲،۷۴                              |
| کردآباد                    | ۲،۷۶                   | ۲،۴۴                | ۲،۶۷                       | ۲،۶۳        | ۲،۴۵                      | ۲،۵۴                              |
| الازمن                     | ۳،۱                    | ۳،۲۶                | ۲،۷۹                       | ۲،۱۴        | ۳،۱۱                      | ۲،۸۸                              |
| امیرآباد سرخ               | ۲،۴۲                   | ۳،۱۳                | ۳،۵                        | ۲،۸۷        | ۳،۷۶                      | ۳،۱۴                              |
| مهدی‌آباد                  | ۳،۱۲                   | ۳،۰۹                | ۳،۲۱                       | ۳،۴۲        | ۴،۱                       | ۳،۳۹                              |

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۶

براساس تحلیل میانگین داده‌های حاصل از ارزیابی شاخص‌های سبک مدیریت، نتایج بیانگر غلبه دیدگاه و سبک مدیریتی مشورتی در اغلب روستاهای منطقه مورد مطالعه، یعنی دهستان زرین گل، است. فقط روستای کردآباد با میانگین کمتر از ۲/۶ در شاخص‌ها از سبک مدیریت دلسوزانه برخوردار است. نکته درخور تأمل گرایش رو به بهبود شاخص‌های مشارکت‌طلبی و از سویی تغییر شرایط از مدیریت یک‌طرفه آمرانه به سوی مدیریت مشورتی است که می‌تواند نشان‌دهنده تجربه حالت گذار روستاهای این منطقه در بحث‌های مدیریت محلی باشد. گرچه این سبک مدیریت (مشورتی) هنوز تا تحقق مدیریت مشارکتی فاصله دارد، می‌توان آن را نمودی از آمادگی اذهان مدیران روستایی و همچنین ارتقای ادراک و آگاهی مردم روستایی از وظایف مدیران و مقایسه عملکرد آن‌ها در جلب آرا و مشارکت اجتماعات روستایی دانست. این شکاف نیز می‌تواند گاهی به نوعی ناشی از محدودیت اختیارات و توانایی‌های مالی، قانون‌گذاری، و اجرایی مدیران روستایی باشد که بیشتر به حقوق و روابط بالاسری تعیین‌شده برای این اقشار مرتبط است یا ناشی از خصایص و ویژگی‌های معیشتی و فرهنگی اجتماعات روستایی.

در گام بعدی به سنجش وضعیت متغیر وابسته تحقیق یعنی میزان مشارکت اقدام شده است. براساس ابعاد و شاخص‌های تعیین‌شده در بخش نظری، میزان مشارکت روستاییان در بحث‌های امور روستایی به شرح جدول ۸ ارزیابی شده است.

جدول ۸. میانگین شاخص‌های مشارکت در امور روستا در بین روستاییان

| مهدی‌آباد | امیرآباد سرخ | الازمن | کردآباد | میان رسناق | زرین گل | خاک‌پیرزن | چنوب | تیسرین‌آباد | سپه‌رودبار | افراخته | متغیرهای مشارکت                 | بعد          |
|-----------|--------------|--------|---------|------------|---------|-----------|------|-------------|------------|---------|---------------------------------|--------------|
| ۳,۲۸      | ۲,۹۸         | ۲,۳۵   | ۲,۳۵    | ۳,۰۱       | ۲,۳۲    | ۲,۳۶      | ۲,۹۵ | ۳,۲۳        | ۲,۳۳       | ۲,۱     | حمایت مالی                      | اقتصادی-مالی |
| ۳,۲۴      | ۳,۱۵         | ۲,۷۸   | ۲,۲۶    | ۲,۱۲       | ۲,۳۵    | ۲,۴۵      | ۳,۲۵ | ۳,۲۸        | ۲,۸۷       | ۲,۳۵    | سرمایه‌گذاری مشترک              |              |
| ۲,۸۹      | ۳,۲۴         | ۳,۲۵   | ۲,۱۶    | ۲,۶۵       | ۳,۲۶    | ۳,۲۶      | ۳,۳۴ | ۳,۱۶        | ۳,۱        | ۲,۱۴    | وقف و اهدای زمین و املاک        |              |
| ۳,۵۴      | ۲,۶۷         | ۲,۶۷   | ۲,۳۹    | ۲,۳۱       | ۲,۱۷    | ۳,۵۷      | ۲,۹۵ | ۲,۶۵        | ۲,۱۲       | ۲,۱۶    | تشکیل صندوق‌های مالی            |              |
| ۳,۶۱      | ۳,۵۹         | ۲,۳۵   | ۲,۹۸    | ۲,۴۷       | ۳,۲۶    | ۳,۱۴      | ۳,۲۸ | ۳,۴۱        | ۲,۳۵       | ۲,۰۱    | حل مشکلات مالی روستاییان        | اجتماعی      |
| ۳,۷۴      | ۴,۱۰         | ۳,۶۴   | ۲,۳۵    | ۲,۹۸       | ۲,۶۹    | ۴,۱       | ۲,۱۶ | ۳,۲         | ۳,۱۵       | ۲,۵۷    | حضور در مراسم جمعی              |              |
| ۴,۲۵      | ۳,۲۶         | ۳,۰۲   | ۲,۱۸    | ۲,۲۶       | ۲,۳۵    | ۳,۲۵      | ۲,۰۱ | ۲,۶۸        | ۲,۱۷       | ۲,۶۸    | همفکری و همکاری در امور         |              |
| ۳,۱۶      | ۲,۵۸         | ۳,۲۵   | ۲,۲۵    | ۲,۶۷       | ۲,۷۸    | ۳,۱۲      | ۲,۳۷ | ۲,۹۵        | ۲,۴۱       | ۳,۱۵    | اعتماد و تعامل                  |              |
| ۲,۵۸      | ۲,۸۷         | ۲,۹۸   | ۲,۶۷    | ۲,۴۵       | ۳,۲۵    | ۲,۶۸      | ۲,۶۸ | ۳,۲۵        | ۲,۶۹       | ۳,۰۱    | اهمیت سرنوشت روستا              | زیست‌محیطی   |
| ۲,۶۴      | ۳,۱۸         | ۳,۲۶   | ۲,۳۵    | ۳,۶۵       | ۲,۶۷    | ۳,۶۴      | ۳,۱۷ | ۳,۳۳        | ۲,۳۵       | ۳,۱۲    | رفع اختلافات روستاییان          |              |
| ۳,۲۶      | ۳,۵۴         | ۲,۵۵   | ۲,۴۵    | ۳,۰۲       | ۲,۳۵    | ۳,۲۵      | ۲,۶۷ | ۳,۱۳        | ۲,۷۸       | ۲,۶۵    | ساخت‌وساز روستا                 |              |
| ۳,۸۷      | ۴,۱۸         | ۲,۴۵   | ۲,۶۵    | ۲,۵۷       | ۳,۶۴    | ۲,۵۷      | ۲,۳۵ | ۲,۵۸        | ۳,۲۵       | ۲,۳۱    | کارهای عمرانی روستا             |              |
| ۲,۸۷      | ۲,۶۸         | ۲,۱۶   | ۲,۰۳    | ۲,۶۵       | ۳,۰۲    | ۲,۶۵      | ۳,۶۴ | ۲,۳۴        | ۲,۹۸       | ۲,۴۷    | حفظ محیط روستا و منابع          | تجاری        |
| ۴,۱۶      | ۳,۷۸         | ۲,۳۴   | ۳,۲۶    | ۲,۳۱       | ۲,۹۵    | ۲,۳۱      | ۳,۰۲ | ۲,۶۵        | ۳,۲۶       | ۲,۵۴    | بازسازی تخریب‌ها و فضاها        |              |
| ۳,۲۹      | ۳,۲۶         | ۳,۶۴   | ۲,۶۵    | ۳,۴۵       | ۲,۶۷    | ۳,۴۵      | ۲,۹۵ | ۳,۵۲        | ۲,۶۷       | ۳,۰۱    | امور بهداشتی                    |              |
| ۳,۲۴      | ۳,۲۵         | ۳,۰۲   | ۲,۳۱    | ۳,۲۵       | ۲,۴۵    | ۳,۲۵      | ۳,۲۵ | ۳,۱۶        | ۲,۴۵       | ۳,۱۵    | برگزاری انتخابات                |              |
| ۳,۵۴      | ۴,۱۶         | ۲,۹۵   | ۳,۰۵    | ۱,۵۹       | ۱,۹۸    | ۳,۱۴      | ۲,۱۵ | ۲,۸۷        | ۲,۱۶       | ۲,۹۸    | تشکیل نهادها و تداوم آن‌ها      | میانگین      |
| ۴,۱۵      | ۳,۲۶         | ۲,۶۷   | ۲,۲۵    | ۲,۱۵       | ۳,۰۲    | ۲,۵۶      | ۲,۵۸ | ۳,۱۸        | ۳,۰۲       | ۳,۰۰    | عضویت در نهادها                 |              |
| ۲,۹۷      | ۳,۸۷         | ۳,۰۱   | ۲,۶۸    | ۲,۹۸       | ۲,۹۹    | ۲,۰۱      | ۲,۳۴ | ۲,۷۸        | ۲,۹۹       | ۲,۰۱    | همکاری با نهادهای مدیریتی روستا |              |
| ۳,۲۸      | ۳,۳۵         | ۲,۸۶   | ۲,۱۲    | ۲,۷۱       | ۲,۷۵    | ۲,۹۹      | ۲,۸۰ | ۲,۹۷        | ۲,۶۹       | ۲,۵۶    | میانگین مجموع شاخص‌های مشارکت   |              |

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۶

همان‌طور که میانگین مجموع شاخص‌های چهارگانه مشارکت نشان می‌دهد، همه روستاها دارای میانگین مشارکتی بالاتر از حد متوسط (مقدار ارزشی ۲/۵) می‌باشند و فقط روستای کردآباد، که به لحاظ سبک مدیریت متفاوت و دارای سبک دلسوزانه است، دارای میانگین مشارکتی کمتر از حد متوسط است که بیانگر ارتباط بین این دو متغیر است.

### رابطه بین سبک مدیریتی روستا و میزان مشارکت مردم

برای بررسی رابطه بین دو متغیر سبک مدیریت و میزان مشارکت روستاییان در امور عمومی روستا از آزمون همبستگی استفاده شده است. در اینجا با توجه به ترتیبی بودن داده‌ها، آزمون همبستگی اسپیرمن به کار گرفته شده است (جدول ۹).

جدول ۹. ارتباط بین سبک مدیریت و پایداری سکونتگاه‌های روستایی روستاهای منطقه مورد مطالعه

| میزان مشارکت | سبک مدیریت روستایی | ابعاد همبستگی   |
|--------------|--------------------|-----------------|
| ۰/۵۱۲        | ۱                  | همبستگی اسپیرمن |
| ۰/۱۰۰۰       | -                  | سطح معناداری    |
| ۲۶۹          | ۲۶۹                | تعداد           |
| ۱            | ۰/۵۱۲              | همبستگی اسپیرمن |
| -            | ۰/۱۰۰۰             | سطح معناداری    |
| ۲۶۹          | ۲۶۹                | تعداد           |

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۶

همان‌طور که در جدول ۹ نشان داده شده است، در بررسی ارتباط بین سبک مدیریت و میزان مشارکت‌پذیری روستاییان، ضریب همبستگی اسپیرمن برابر با عدد ۰/۵۱۲ است. وجود چنین ضریب همبستگی نشان‌دهنده وجود همبستگی مثبت بین دو متغیر این پژوهش است. به عبارت دیگر، ارتباط مستقیمی بین میزان سبک مدیریت و مشارکت‌پذیری در روستاهای مورد مطالعه وجود دارد. همچنین، سطح معنی‌داری صفر، که کوچک‌تر از ۰/۰۱ است، بیانگر این مطلب است که همبستگی بین دو متغیر سبک مدیریت و مشارکت‌پذیری معنی‌دار است. بنابراین، با احتمال ۹۹ درصد می‌توان گفت بین دو متغیر سبک مدیریت و مشارکت‌پذیری همبستگی وجود دارد. یعنی با گرایش مدیران به مدیریت مشورتی و مشارکتی، میزان مشارکت‌پذیری روستاییان در امور مربوط به روستا و احساس مسئولیت‌پذیری آن‌ها در امور روستا افزایش می‌یابد.

در گام بعدی تحقیق به بررسی میزان تأثیرگذاری هر یک از ابعاد پنج‌گانه سازنده سبک مدیریت یعنی اعتماد و اطمینان، انگیزش، تعامل، ارتباطات، و تصمیم‌گیری بر متغیر وابسته میزان مشارکت پرداخته شد. نتایج به‌دست‌آمده از نظر گروه‌های نمونه نشان می‌دهد بین میزان مشارکت روستاییان با ابعاد پنج‌گانه فوق‌الذکر به میزان ۰/۶۴۲ همبستگی وجود دارد. همچنین، بررسی مدل برازش رگرسیونی نشان‌دهنده این است که ۷۳ درصد شاخص‌ها می‌تواند اثرگذاری ابعاد پنج‌گانه سبک مدیریت روستایی در مشارکت روستاییان را تبیین کنند (جدول ۱۰). همچنین، براساس مقدار محاسبه شده برای F، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، می‌توان گفت از دیدگاه پاسخ‌گویان ترکیب خطی متغیرهای مستقل به‌طور معنی‌داری قادر به تبیین و پیش‌بینی تغییرات متغیر وابسته یعنی مشارکت است (جدول ۱۱).

جدول ۱۰. تحلیل رگرسیون ابعاد سازنده سبک مدیریت بر میزان مشارکت روستاییان

| اشتباه معیار | ضریب تعیین تصحیح‌شده | ضریب تعیین | ضریب همبستگی چندگانه |
|--------------|----------------------|------------|----------------------|
| ۰/۴۲۷۹       | ۰/۷۳۱                | ۰/۷۴۶      | ۰/۶۴۲                |

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۶

جدول ۱۱. تحلیل رگرسیون مبتنی بر وجود رابطه بین ابعاد سازنده سبک مدیریت بر میزان مشارکت روستاییان

| مؤلفه‌ها     | مجموع مربعات | درجه آزادی | میانگین مربعات | F آماره آزمون | سطح معناداری |
|--------------|--------------|------------|----------------|---------------|--------------|
| اثر رگرسیونی | ۲,۳۷۶        | ۱۱         | ۰,۲۱۶          | ۱۹,۵۴۶        | ۰,۰۰۰        |
| باقی‌مانده   | ۱,۱۸۱        | ۲۵۸        | ۰,۰۰۴          |               |              |
| کل           | ۴,۳۸۱        | ۲۶۹        |                |               |              |

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۶

در جدول ۱۲ مقادیر  $R^2$  بیانگر این واقعیت است که از بین ابعاد پنج‌گانه سازنده سبک مدیریت، ابعاد تعامل و اطمینان و اعتماد بیشترین میزان تأثیرگذاری را در جلب مشارکت دارا بوده‌اند و همچنین سایر ابعاد یعنی تصمیم‌گیری، ارتباطات، و ایجاد انگیزش در جایگاه بعدی قرار داشته‌اند (جدول ۱۲).

جدول ۱۲. ضرایب شدت روابط میان ابعاد سازنده سبک مدیریت و میزان مشارکت روستاییان

| نام متغیر              | ضرایب غیراستاندارد |        | ضرایب استاندارد شده |        | سطح معنی‌داری |
|------------------------|--------------------|--------|---------------------|--------|---------------|
|                        | B                  | خطای B | بتا B               | T      |               |
| عرض از مبدأ            | ۰,۴۳۸              | ۰,۳۱۴  | -                   | ۰,۲۱۳  | ۰,۰۰۷         |
| میزان اعتماد و اطمینان | ۰,۱۷۶              | ۰,۰۲۴  | ۰,۴۵۵               | ۱۶,۵۲۵ | ۰,۰۰۰         |
| چگونگی ایجاد انگیزش    | ۰,۱۸۴              | ۰,۰۴۷  | ۰,۳۶۳               | ۱۴,۲۸۳ | ۰,۰۰۰         |
| نحوه ارتباطات          | ۰,۳۱۸              | ۰,۱۷۶  | ۰,۳۹۴               | ۱۳,۸۳۱ | ۰,۰۰۰         |
| میزان تعامل            | ۰,۱۲۱              | ۰,۰۳۷  | ۰,۴۳۹               | ۱۳,۴۳۷ | ۰,۰۰۰         |
| مشارکت در تصمیم‌گیری   | ۰,۲۱۴              | ۰,۱۷۹  | ۰,۳۵۸               | ۱۲,۷۴۱ | ۰,۰۰۰         |

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۶

## نتیجه‌گیری

مدیریت توسعه روستایی در ایران همانند سایر سطوح مدیریتی سرزمینی از گذشته دور تا کنون با چالش‌های ساختاری و مسائل و مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو بوده است. از یک سو، با توجه به تغییر شرایط و مقتضیات زمانی، دیگر ساختار سنتی اعمال مدیریت در مناطق روستایی قادر به حل مشکلات کنونی نبوده و از دیگر سو، ساختار مدیریت جدید روستایی که مبتنی بر مشارکت مردم در امور و برنامه‌ریزی از پایین به بالاست به دلایل متعدد از جمله بومی‌نشدن و مداخله گسترده دولت و ... نتوانسته به‌طور کامل مشکلات روستاهای امروزی را برطرف کند (افتخاری و سجاسی قیداری، ۱۳۸۸). شاید الگو و شیوه‌های مدیریتی حاکم را بتوان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در تحقق اهداف مدیریت توسعه روستایی بیان کرد که این مسئله را جهت می‌دهد. سبک‌های مدیریت با در نظر گرفتن شاخص‌ها و ابعاد مختلف می‌توانند به میزان مشارکت مردم در تحقق توسعه کمک شایانی کنند. هر چه این سبک به سمت شاخص‌های حکمروایی خوب میل نماید، زمینه تحقق آمال پیش‌بینی شده برای بهبود فرایند مدیریت و توسعه روستایی فراهم می‌شود. همان‌طور که در این مطالعه بیان شد، سبک‌های مدیریت از دیدگاه متخصصان مختلف براساس متغیرهایی نظیر میزان ارتباط، تعامل، انگیزش، منافع، تغییر، تصمیم‌گیری، و رهبری می‌تواند به الگوهای مختلفی دسته‌بندی شود و جایگاه مشارکتی و میزان حضور متفاوتی را برای ذی‌نفعان توسعه پیش‌بینی و تأمین نماید. در مدیریت روستایی امروزی، به‌رغم تلاش برای ایجاد ساختاری مشارکتی، پایین بودن میانگین شاخص‌هایی نظیر تعامل، اعتماد و اطمینان، تصمیم‌گیری سبب عدم موفقیت و گرایش الگوهای مدیریت به تحقق مدیریت مشارکتی شده است. در منطقه مورد مطالعه تحقیق نیز، براساس نتایج به‌دست‌آمده از



تحلیل داده‌ها، الگوی غالب مدیریت مشورتی است و نتایج آزمون رگرسیون بیانگر همبستگی و تأثیرگذاری این شیوه‌ها در مشارکت‌پذیری روستاییان در امور روستا و تأیید این ارتباط است. شیوه‌های مشورتی مدیریت به نوعی بیانگر حضور نظری، اندک، و منفعلانه روستاییان در بسیاری از تصمیمات مدیران محلی است که در آن دهیاران و شوراهای به دنبال درک و استفاده از روستاییان برای شناسایی اولویت‌ها و چالش‌ها و دیدگاه‌های ایشان برای مسائل موجود در روستا می‌باشند، ولی در مرحله اجرایی حل مشکلات عملاً مشارکت و حضور روستاییان مشاهده نمی‌شود یا به دلایلی نظیر سطح دانش پایین روستاییان و احاطه‌نداشتن آن‌ها به ابزار و سرمایه از حضور آن‌ها استفاده نمی‌شود. تحقق الگوهای مشورتی نیز نیازمند شرایط ویژه‌ای نظیر وجود ارتباطات تنگاتنگ بین مردم روستایی و مدیران است. بنابراین، این مرحله از فازهای موجود در سبک مدیریت را می‌توان حرکتی رو به جلو و مثبت در جهت تحقق الگوی مطلوب یعنی الگوی مشارکت‌محور دانست. به عبارتی دیگر، اگرچه تا تحقق الگوهای مشارکتی مدیریت در نواحی روستایی راهی دراز باقی است، می‌توان گذار از سبک‌های آمرانه و دلسوزانه به سوی مدیریت مشورتی را در برخی روستاها نقطه عطف و امیدواری جهت تحقق اهداف ساختار مدیریت روستایی نوین در کشور دانست. همچنین، نتایج به‌دست‌آمده بیانگر این است که سبک‌های مدیریتی تأثیر بسیاری در جلب و ارتقای شاخص‌های مشارکت در بین روستاییان دارند؛ به گونه‌ای که با افزایش میانگین شاخص‌های پنج‌گانه تشکیل‌دهنده سبک‌های مشارکتی مدیریت از شیوه آمرانه فاصله می‌گیرد و میزان مشارکت نیز ارتقا می‌یابد. نتایج به‌دست‌آمده را می‌توان همسو با تحقیقات پیشین انجام‌گرفته در این زمینه نظیر میرلطفی و محبی خیرآبادی (۱۳۸۸) و ددینا (۲۰۱۳) دانست که مدیریت را اهرمی تأثیرگذار در ارتقای کارایی، مشارکت، و توسعه سازمانی برمی‌شمارند. همچنین، می‌توان نتایج را با مطالعه گریچ ریکت (۲۰۰۵) که سبک و شیوه رهبری را در شاخص‌هایی نظیر سرمایه اجتماعی (شامل مشارکت، اعتماد، و ...) بسیار مؤثر می‌داند، منطبق دانست. همچنین، براساس نتایج تحقیق اولوفمی اونویزو (۲۰۱۴)، سبک‌های رهبری تا حد زیادی می‌تواند در ارتباط بین رهبر و روستاییان تأثیرگذار باشد و نحوه عملکرد و حضور اجتماع را در طرح‌های توسعه جهت دهد؛ به گونه‌ای که در سبک استبدادی مدیریت روستایی، این ارتباط محدود و اجتماع دارای عملکردی تدافعی و فیلترشده در مشارکت طرح‌های توسعه است. در تحقیق عزیزالدین ام دی رامی و همکاران (۲۰۱۷) نیز نتایج به نوعی مؤید این مهم است که رهبران می‌توانند با سبک رهبری و مدیریت خود زمینه اجرای مناسب طرح‌های توسعه و کاهش فقر و برخورداری همه از نتایج این طرح‌ها را فراهم کنند. همچنین، طبق نتایج تحقیق مارتیسکاینن (۲۰۱۷)، سبک رهبری می‌تواند به ترغیب نوع دیگری از مشارکت یعنی جلب خلاقیت و نوآوری در مردم عادی شود؛ اگر سبک رهبری به نوعی حمایتگر این قشر باشد. تحقق مشارکت نیز می‌تواند به‌عنوان یکی از شاخص‌های تسریع‌کننده توسعه براساس نتایج تحقیق ویلیام و لیندسی (۲۰۱۱) بسیار تحت تأثیر سبک‌های رهبران و عملکرد آن‌ها باشد. براساس نتایج به‌دست‌آمده و ارتباط بین ویژگی‌های مدیریتی و فردی مدیران با کارایی و مشارکت‌طلبی آن‌ها، پیشنهادهای نهایی تحقیق را می‌توان در قالب موارد زیر تنظیم و ارائه کرد:

ارتقای سطح آگاهی و دانش مدیران در راستای سبک‌های رهبری و ارتباط آن با موفقیت فرایند توسعه؛

گنجانیدن آموزش‌های مرتبط با مفاهیم مدیریت و رهبری در برنامه‌های دهیاران و شوراهای روستا و همچنین التزام به گذراندن این دوره‌های آموزشی پیش از انتصاب؛

افزایش سطح آگاهی مردم از وظایف مدیران و همچنین ترغیب و ایجاد انگیزش برای مطالبه‌گری الگوهای رهبری مشارکت‌جویانه از دهیاران و مدیران محلی؛

استفاده از مدیران باتجربه، مشارکت‌طلب، و دارای تحصیلات از طریق آزمون‌های تخصصی و فردی مرتبط.

## منابع

۱. افتخاری، عبدالرضا رکن‌الدین و سجاسی قیداری، حمدالله، ۱۳۸۸، بازآفرینی مدیریت توسعه روستایی در ایران، دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران: وزارت جهاد کشاورزی.
۲. افتخاری، عبدالرضا رکن‌الدین، ۱۳۹۴، مدیریت توسعه روستایی (بنیانهای نظری)، چ ۳، تهران: انتشارات کتب دانشگاهی (سمت).
۳. افجه، سیدعلی‌اکبر، ۱۳۸۸، مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، چ ۶، تهران: انتشارات سمت.
۴. افراخته، حسن، ۱۳۸۸، مدیریت روستایی با تأکید بر ایران، انتشارات گنج هنر.
۵. امینی، عباس و جمینی، داوود، ۱۳۹۳، تحلیلی بر ارزیابی جامعه روستایی از عملکرد نهاد دهیاری با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری، فصل‌نامه تحقیقات جغرافیایی، س ۲۹، ش ۲، شماره پیاپی ۱۱۳، صص ۱۷۷-۱۹۶.
۶. اوکلی، پیتر و مارسدن، دیوید، ۱۳۷۰، رهیافت‌های مشارکت در توسعه روستایی، ترجمه منصور محمودنژاد، تهران: انتشارات جهاد سازندگی.
۷. ایمانی جاجرمی، حسین، ۱۳۹۰، مدیریت روستایی و چالش‌های مشارکت روستاییان، کتاب ماه علوم اجتماعی، ش ۴۰، صص ۱۲۲-۱۲۷.
۸. خسروی‌پور، بهمن و فروشانی، ناهید، ۱۳۹۰، مشارکت زنان و توسعه پایدار روستایی، کار و جامعه، ش ۱۳۲-۱۳۳، صص ۵۶-۶۸.
۹. دربان آستانه، علی‌رضا، ۱۳۸۹، مدیریت روستایی در برنامه چهارم، مجله دهیاری، س ۳، ش ۱۵، ص ۱۴.
۱۰. رایبیز، استیفن، پی، ۱۳۸۷، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۱. رضاییان، علی، ۱۳۸۷، مبانی سازمان و مدیریت، چ ۱۲، تهران: سمت.
۱۲. ساعتچی، محمود، ۱۳۷۹، روان‌شناسی کار، تهران: مؤسسه نشر ویرایش.
۱۳. شعبانعلی فمی، حسین؛ علی‌بیگی، امیرحسین و شریف‌زاده، ابوالقاسم، ۱۳۸۳، رهیافت‌ها و فنون مشارکت در ترویج کشاورزی و توسعه روستایی، تهران: انتشارات مؤسسه توسعه روستایی ایران.
۱۴. صیدالی، محسن؛ صادقی، غلام و میرزایی گودرزی، زهرا، ۱۳۹۰، جایگاه مدیریت در پیشبرد اهداف توسعه روستایی (مطالعه موردی: روستای جوانمردی شهرستان لردگان)، فصل‌نامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای، س ۱، ش ۲، صص ۷۹-۹۱.
۱۵. طالب، مهدی، ۱۳۷۵، مدیریت روستایی در ایران، انتشارات دانشگاه تهران.
۱۶. طالب، مهدی، ۱۳۷۶، مدیریت روستایی در ایران، چ ۲، انتشارات دانشگاه تهران.
۱۷. طالب، مهدی، ۱۳۷۶، مدیریت روستایی در ایران، گزارش بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، تهران.
۱۸. عنابستانی، علی‌اکبر؛ جوان، جعفر و احمدزاده، سحر، ۱۳۹۱، بررسی رابطه بین ویژگی‌های فردی زنان و مشارکت آنان در فرایند توسعه روستایی (مطالعه موردی: دهستان درزآب- شهرستان مشهد)، مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، س ۳، ش ۱۲، صص ۶۱-۷۸.
۱۹. فنیری، سی. دیانا، ۱۳۸۴، مدیریت اقتضایی، متناسب با فرهنگ‌های سازمانی، ترجمه ناصر میرسپاسی، تهران: انتشارات میر.
۲۰. کریمی، محمد، ۱۳۸۶، ارزیابی عملکرد دهیاری‌ها در توسعه روستایی: مطالعه موردی بخش کندوان شهرستان میانه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
۲۱. گلشیری اصفهانی، زهرا؛ خادمی، حسین؛ صدیقی، رضا و تاز، مهدی، ۱۳۸۸، تأثیر انسجام اجتماعی بر میزان مشارکت روستاییان: مطالعه موردی بخش گندمان، شهرستان بروجن، فصل‌نامه روستا و توسعه، س ۱۲، ش ۱، صص ۱۴۷-۱۶۷.
۲۲. لهسایی‌زاده، عبدالعلی، ۱۳۸۸، مدیریت روستایی در ایران معاصر، مجله تعاون، ش ۲۰۲ و ۲۰۳.

۲۳. محمدی یگانه، بهروز؛ عینالی، جمشید؛ چراغی، مهدی و فریحی، فرزانه، ۱۳۹۲، تحلیلی بر موانع اقتصادی- اجتماعی مشارکت روستاییان در فرایند مدیریت روستایی، مطالعه موردی دهستان لیستر شهرستان گچساران، فصل‌نامه فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۶، ش ۱، پیاپی ۸۳، صص ۱۰۹-۱۲۴.
۲۴. مرکز آمار ایران، ۱۳۹۰، سرشماری عمومی نفوس و مسکن.
۲۵. مولایی هنجین، نصراله؛ آمار، تیمور و حاج‌علی‌زاده، احمد، ۱۳۹۳، چالش‌های مدیریت روستایی از دیدگاه شوراهای اسلامی در ماندگاری جمعیت در روستاهای ناحیه مرکزی اردبیل، فصل‌نامه جغرافیا، س ۱۲، ش ۴۰، صص ۷۳-۹۱.
۲۶. مهداد، علی، ۱۳۸۱، رواتشناسی صنعتی و سازمانی، انتشارات جنگل
۲۷. مهرام، بهروز و دشتی رحمت‌آبادی، مرضیه، ۱۳۸۸، تأثیر سبک رهبری مدیران بر احساس برابری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مدیریت سلامت، س ۱۲، ش ۳۸، صص ۷-۱۶.
۲۸. میرلطفی، محمدرضا و محبی خیرآبادی، زهرا، ۱۳۹۱، بررسی نقش مدیریت روستایی در ارتقای فرایند مشارکت، اولین همایش ملی توسعه روستایی، رشت، دانشگاه گیلان، ۲۰ اردیبهشت.
۲۹. وودز، مایکل، ۱۳۹۰، جغرافیای روستایی فرایندها، واکنش‌ها، و تجربه‌های بازساخت روستایی، ترجمه محمدرضا رضوانی و صامت فرهادی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۳۰. هرسی، پاول و بلنچارد، کیت، ۱۳۸۷، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، چ ۶ انتشارات ماجد.
31. Affjeh, A. A., 2009, *Philosophic Principle and leadership and organizational behavior theories*, Tehran: Published by the Organization for Researching and Composing University textbooks in the Humanities, 6<sup>th</sup> edition.
32. Afrakhteh, H., 2009, *Rural management; with emphasis on Iran*, Ganje Honar Press.
33. Aizuddin Md Rami, A.; Abdullah, R.; Ibrahim, A. I. and Hamdy, A., 2017, Influence of Local Leadership in Poverty Eradication in the State of Terengganu, Malaysia, *Journal of social science*, Vol. 12, No. 7, 1305-1309.
34. Amini, A. and Jamini, D., 2014, Analyzing the rural community assessment of Dehyary inistitutions fuction by using of structural equation modeling appoches, *Journal of Geographical resaerch*, Vol. 29, No. 113, PP. 177-196.
35. Anabestani, A. A.; Javan, J. and Ahmadzadeh, S., 2012, The relationship between individual characteristics of women and their participation in rural development process (Case study: Darzab Dehestan - Mashhad County), *Journal of Urban - Regional Studies and Research*, Vol. 3, No. 12, PP. 61-78.
36. Arnstein, S. R., 1969, A Ladder of Citizen Participation, *Journal of the American Planning Association*, Vol. 35, No. 4, PP. 216-224.
37. Darban Astaneh, A. R., 2010, Rural management in 4<sup>th</sup> development plan, *Journal of Dehyari*, Vol. 3, No. 15, P. 14.
38. Dedina, J., 2013, The Choice Of The Appropriate Leadership And Management Style In Order To Enhance Work Performance Of Employees, Management, *Knowledge and learning conference*, 19-20 June 2013, Zadae, Croatia, PP. 117-123.
39. Eftekhari, A. R. R. and Sojasi Qeidari, H., 2009, Recreation of rural development management in Iran, *second national conference of culture and Jihadi management*, Tehran: Ministri of agricultural Jihad.
40. Eftekhari, A. R., 2010, Rural development management (theoretical foundations), Samt Press, Tehran.
41. English refrences

42. Feniri, C. D., 2005, *Provisional management, tailored to organizational cultures*, translated by Nasser mirsepasi, Tehran: Mir press.
43. Golshiri Esfahani, Z.; Khademi, H.; Seddighi, R. and Tazeh, M., 2009, Impacts of Social Solidarity on the Level of Iranian Rural People Participation: A Case Study of Gandoman District in Boroujen County, *Journal of Village and Development*, Vol. 12, No. 1, PP. 147-167.
44. Grage Ricketts, K., 2005, *The Importance Of Community Leadership To Successful Rural Communities In Florida*, a dissertation presented to the graduate school of the university of Florida in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy university of Florida, Department of Agricultural Education and Communication.
45. Hersey, P. and Blanchard, K., 2008, *Management of organizational behavior*, Tehran: Majed press, 6<sup>th</sup> edition.
46. Imani Jajarmi, H., 2011, Rural management and challenges of villagers participation, *Month book of Social Science*, No. 40, PP. 122-127.
47. Karimi, M., 2007, *Assessment of Dehyaries functions in rural development: case study area: Kandovan district of Mianeh township*, theses of M.A Degree in Geography and rural planning, Tehran: Tarbiat Modares university.
48. Khosravi pour, B. and Froushani, N., 2011, Womens participation and rural sustainable, *Journal of work and socitey*, No. 132-133, PP. 56-68.
49. Kreitner, R. and Kinicki, A., 2002, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Companies.
50. Lahasaiezadeh, A. A., 2009, Rural management in contemprrery Iran, *Journal of cooperation*, No. 202-203.
51. Lau, Ch-M. and Ngo, H-Y., 2004, The HR system, organizational culture, and product innovation, *International Business Review*, Vol. 13, No. 6, PP. 685-703.
52. Mahdad, A., 2002, *Industrial/ organizational psychology*, Jungle publication.
53. Mahram, B. and Dashti Rahmatabadi, M., 2009, The effect of managers leadership style on sense of equality among employers of medical science university of Mashhad, *Journal of health management*, Vol. 12, No. 38, PP.7-16.
54. Martiskainen, M., 2017, The role of community leadership in the development of grassroots innovations, *Journal of Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 22, No. 3, PP. 78-89.
55. Mirlotfi, M. R. and Mohebi Kheirabadi, Z., 2012, Surveing the role of rural management in promotion of participation process, *First national conference of rural development*, Rasht: Gilan University.
56. Mohammadi, B.; Einali, J.; Cheraghi, M. and Farihi, F., 2013, Analysis on economic- social obstacles of rural participation in rural management process; case study area: Lishtar rural district of Gachsaran county, *Journal of management process and development*, Vol. 26, No. 1(83), PP. 109-124.
57. Mola'i Hashtjin, N.; Amar, T.; Haj Alizadeh, A., 2014, Examine management challenges from the perspective of Islamic Councils, the persistence of rural villages in the central region of Ardabil, *Journal of Geography*, Vol. 12, No. 40, PP. 73-91.
58. Nan Jundeswaras wamy, T.S. and Swamy, D. R., 2014, Leadership styles, *Journal of Advances In Management*, Vol. 7, No. 2, PP. 57-62.
59. Okelly, P. and Marseden, D., 1991, *Approaches of participation in rural development*, translated by: Mansour Mahmoud nejad, Tehran: University Jihad press.
60. Olufemi Onweazu, O., 2014, Influence of Leadership Styles on Community Development Programmes' Implementation in Rural Communities of Akwa Ibom State Nigeria, An *International Multidisciplinary Journal, Ethiopia*, Vol. 8(2), No. 33, PP. 83-95.

61. Ozor, N. and Nwankwo, N., 2008, The Role of Local Leaders in Community Development Programmes in Ideato Local Government Area of Imo State: Implication for Extension Policy, *Journal of Agricultural Extension*, Vol. 12, No. 2, PP. 63-75.
62. Pugliese, P, 2001, Organic farming and sustainable rural development: a multifaceted and promising convergence, *Journal of Sociologia Ruralis*, Vol. 41, No. 1, PP. 112-130.
63. Rezaian, A., 2008, *Principle of organization and management*, Tehran: Published by the Organization for Researching and Composing University textbooks in the Humanities, 12<sup>th</sup> edithion.
64. Robbins, S. P., 2008, *Principle of organizational behavior*, translated by: Ali parsaeian and seyed Mohamad erabi, Tehran: cultural research office.
65. Saatchi, Mahmud, 2000, *Work psychology*, Tehran: Inistitution of press and edition.
66. Sayahi Kashi, J., 2004, A Country Papers for Islamic Republic of Iran. In: Report of the APO (Asian Productivity Organization) Seminar on Role of local communities and institution in integrated rural development. 15-20 June 2002 (ICD-SE-3-01), Tehran, Iran.
67. Seidali, M.; Sadeghi, Gh. and Mirzae Godarzi, Z., 2011, The Position of Management in Advancing Rural development, Case Study: Javanmardi Village (Lordegan County), *Journal of Zonal Planning*, Vol. 1, No. 2, PP. 79-91.
68. Shabanali Fami, H.; Alibeigi, A. H. and Sharif zadeh, A., 2004, *Participation aPProaches and techniqes in agriculture promotion and rural development*, Tehran: Inistitution of Iran rural development press.
69. Statistical center of Iran, 2011, Population and housing census.
70. Taleb, M., 1997, *Rural management in Iran*, second edition, Tehran: Tehran University Publication.
71. Taleb, M., 1997, *Rural management in Iran*, Tehran University Publication.
72. Taleb, M., 1997, *Rural management in Iran*, Tehran: Report of Bonyad Maskan inistitution of Islamic republic of Irans.
73. Tenguay, G. A.; Rajaonson, J., Lefebvre, J-F. and Lanoie, P., 2010, Measuring the sustainability of cities: an analysis of the use of local indicators, *Journal of Ecological Indicators*, Vol. 10, PP. 407-418.
74. Williams, L. L. and Lindsey, M. J., 2005, *Rural Leaders and Leadership Development in Pennsylvania*, The center of rural Pennsylvania press, Edinboro University of Pennsylvania.
75. Woods, M., 2011, *Rural Geography; process, reactions and rural reconstruction experiments*, translated by: Mohamad reza rezvani and Samet Farhadi, Tehran University Publications.