

روستا و توسعه، سال ۲۲، شماره ۸۷، پاییز ۱۳۹۸

DOI: 10.30490/RVT.2020.262968.1009

## بررسی و تحلیل چالش‌های مدیریت نوین روستایی: مطالعه موردی روستاهای شهرستان میاندوآب

افشار کبیری<sup>۱</sup>، محمد ولایی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۳/۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱/۲۷

### چکیده

پژوهش کاربردی حاضر با هدف تحلیل جامعه‌شناختی چالش‌های مدیریت نوین روستایی در شهرستان میاندوآب و به روش توصیفی-تحلیلی انجام شد. برای تحلیل اطلاعات، از شیوه نظریه زمینه‌ای و تحلیل عاملی استفاده شد. داده‌های میدانی در قسمت کیفی به کمک مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با دهیاران به دست آمد که با انجام ۳۹ مصاحبه، به اشباع نظری رسید؛ و در قسمت کمی (پرسشنامه) نیز جامعه آماری شامل ۱۲۰ نفر از دهیاران بود. نتایج تحقیق کیفی نشان داد که مهم‌ترین چالش‌های پیش روی دهیاران عبارت‌اند از عدم امنیت

---

۱. نویسنده مسئول و استادیار گروه جامعه‌شناسی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران (a.kabiri@urmia.ac.ir)

۲. دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

شغلی، ضعف انگیزشی، عدم توانمندی فردی، ضعف سازمانی، مشکلات و ضعف‌های مقرراتی، ضعف‌های مالی دهیاری‌ها و.... همچنین، نتایج کمی نشان داد که از میان شش عامل اصلی در زمینه چالش‌های پیش روی مدیریت نوین روستایی با مجموع ۶۲/۹۷ درصد واریانس، مهم‌ترین عوامل عبارت‌اند از عدم امنیت شغلی، ضعف مالی، فقدان انگیزه، عدم درآمدزایی، نگرش منفی مردم و تعصبات شوراها.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت روستایی، مدیریت نوین روستایی، نظریه زمینه‌ای، میاندوآب (شهرستان).

#### مقدمه

مدیریت روستایی، فرآیندی چندجانبه شامل سه رکن مردم، دولت و نهادهای عمومی است (Rezvani, 2011). مدیریت روستایی همزمان با پیدایش اولین روستاها آغاز شده و در طول تاریخ، با توجه به مقتضیات زمانی، مکانی، اقتصادی، اجتماعی و محیطی تغییر کرده است (Badri et al., 2013). اما با توجه به شرایط جدید عصر حاضر، باید راهبرد نوین و نوگرایی مدیریت روستایی به سمت و سوی مشارکت (با مردم و برای مردم) و محلی بودن باشد (Pahuja, 2015)؛ و در این راهبرد، باید بدین نکته مهم توجه شود که دستیابی به توسعه پایدار منوط به افزایش ظرفیت‌های مردم در تمام امور است (Mohammadi Yeganeh et al., 2012). از آنجا که توسعه پایدار مفهومی چندبعدی است، به نظر می‌رسد که بهترین رویکرد در زمینه مدیریت توسعه روستایی رویکرد سیستمی، مشارکتی و اقتضایی است که در برخی منابع از آن با عنوان «مدیریت نوین یا جدید» نام برده شده است (Naderi Mehdiei, 2015 Estelaji, 2012). مدیریت جدید روستایی بر ظرفیت‌های جوامع محلی، با اداره دقیق مکان و بهره‌برداری از منابع آن متکی است (Saeidi and Abdollahi, 2016)، و باید درک توسعه محلی، بروز ابتکارها، جمع‌گرایی و مشارکت در امور را آموزش دهد و فکر کردن در محیط را پروراند و همچنین، به عاملی برای

تحلیل مشکلات اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی فضاهاى روستایی مبدل شود (Mahdavi, 2005b). همچنین، مدیریت جدید روستایی، افزون بر ایجاد توسعه محلی، عمل کردن را می‌آموزد و تمامی این موارد با توانمندی‌های جمعی میسر می‌شود (Nnia, 2013). این روش مدیریتی مدام در جست‌وجوی کسب قدرت و جایگاه برای جوامع محلی است تا یک نظم اجتماعی جدید را برای روستاها ایجاد کند و تقسیم بسیار عادلانه قدرت و منافع توسعه در محل فراهم شود (Saeidi and Abdollahi, 2016).

در کشورمان ایران نیز مدیریت روستایی ریشه در عرف و عادات و سنن اجتماعی دارد (Saydaei, 2008)؛ و تا قبل از اصلاحات ارضی، به دلیل حاکمیت مالکان بر روستاها، زمینه برای حضور دولت در امور روستاها چندان فراهم نبود و مدیریت روستایی توسط مالکان و عوامل آنها و با همکاری مردم روستا صورت می‌گرفت. بعد از اصلاحات ارضی و حذف کدخدا، زمینه‌های مداخله دولت در مدیریت روستایی با تشکیل نهادهای مختلف همچون انجمن‌های ده و سپاهیان انقلاب افزایش یافت (Taleb, 2011). ولی این دخالت‌ها نه تنها خلاء مدیریتی روستا را پر نکرد، بلکه موجب از هم پاشیدگی ارکان سنتی اداره امور عمومی روستا و افزایش چالش‌ها و مشکلات آنها شد (Fareehi, 2012). برای حل مشکلات روستاها و چالش‌های پیش روی مدیران روستایی، پس از انقلاب اسلامی، با تصویب قانون تشکیلات شوراهای اسلامی (مصوب ۱۳۶۹)، یک نهاد مدیریتی جدید (نوین) به نام شوراهای اسلامی روستا به‌عنوان متولی مدیریت روستایی معرفی شد. ولی از آنجا که در این قانون، هیچ‌گونه نقش اجرایی برای شورا تعریف نشده بود، این نهاد هیچ‌گاه نتوانست جایگاه واقعی خود را در مدیریت روستایی بیابد (Azkia and Ghaffari, 2009). سرانجام، در سال ۱۳۷۵، به دنبال تصویب قانون شوراها و همچنین، قانون تأسیس دهیاری‌های خودکفا در روستاهای کشور (مصوب ۱۳۷۷)، مدیریت روستایی بر عهده شوراهای اسلامی و دهیاری‌ها گذاشته شد. بدین ترتیب، شوراها به‌عنوان نهاد تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری و دهیاری نیز به‌عنوان بازوی اجرایی شورا و مسئول اجرایی مدیریت روستا پایه‌عرضه مدیریت روستایی کشور گذاشت (Taleb, 2011).

با این همه، ایجاد مدیریت نوین در روستاها نیز نتوانست خلاء مدیریت کارآمد و اصولی را در روستاها پر کند و این مسئله در کنار بسیاری از عوامل دیگر باعث شده است که دهیاری‌ها و شوراهای اسلامی همیشه با چالش‌هایی روبه‌رو باشند (Afrakhteh et al., 2016). از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی دهیاری‌ها و شوراهای اسلامی که در عین حال، از آسیب‌های مدیریت نوین روستایی نیز به‌شمار می‌روند، می‌توان بدین موارد اشاره کرد: تفاوت جایگاه دهیاری در ساختار مدیریت، تجربه و تخصص اندک دهیاران (Rezvani, 2011)؛ محدودیت شدید سرانه اعتباری دهیاری‌ها (Taghdisi et al., 2011)؛ ضعف بنیة اقتصادی روستاییان و فقر زیرساخت‌های مدیریت روستایی در کشور و نیز حجم عظیم پروژه‌های عمرانی و خدماتی در دست‌اجرا توسط این نهاد و همچنین، فقدان مدیریت واحد در روستا (Naderi Mehdiei, 2015)؛ ضعف منابع مالی، مشارکت نداشتن اهالی (Ghadiri Masoum et al., 2013)؛ بالا بودن قیمت تجهیزات و ماشین‌آلات مورد نیاز و محدودیت منابع درآمدی دهیاری، بالا بودن هزینه‌های اقدامات عمرانی و فنی مطلوب برای دهیاری‌ها، موانع اجتماعی و نگرش طایفه‌ای روستاییان به مسائل (Estelaji, 2012).

میان دو آب از پرجمعیت‌ترین شهرستان‌های استان آذربایجان غربی به‌شمار می‌رود. طبق آمار دفتر امور روستایی، از ۱۸۹ روستای دارای سکنة این شهرستان، در ۱۳۵ روستا نهاد دهیاری تشکیل شده است. با این همه، عوامل، مشکلات و چالش‌های مختلف در این منطقه مانع از عملکرد مؤثر و مفید این نهاد نوین روستایی شده است، چنان‌که روستاهای شهرستان میاندوآب در طول سال‌های اخیر با کاهش شدید درآمد و اشتغال در بخش کشاورزی، کمبود امکانات آموزشی، بهداشتی، تفریحی، ورزشی، تجاری-بازرگانی و زیرساختی و مشکلاتی از این دست روبه‌رو بوده‌اند و دهیاری‌ها و شوراهای اسلامی نیز نتوانسته‌اند به تسهیل‌گری در زمینه مشکلاتی بپردازند که مردم انتظار دارند این نهادها آنها را حل کنند؛ و از این‌رو، موجبات افزایش نارضایتی مردم روستاها از این نهاد محلی فراهم شده است. در همین راستا، شناسایی مشکلات مدیران روستایی و کاهش توانایی آنها برای مقابله با مشکلات نیاز به پژوهش اساسی

در حوزه مطالعات روستایی دارد. بنابراین، با توجه به خلاء پژوهشی در حوزه مدیریت نوین روستایی، تحقیق حاضر به شناسایی موانع بازدارنده فعالیت‌های مختلف دهیاران در زمینه توسعه پایدار روستایی و معرفی مهم‌ترین چالش‌های مدیریت نوین روستایی در شهرستان میاندوآب پرداخته است.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

روستا به‌عنوان کوچک‌ترین واحد سیاسی در تقسیمات کشوری، در دوره‌های مختلف، الگوهای مدیریتی خاصی را تجربه کرده است. مدیریت نوین روستایی، هم از تحولات اقتصادی و اجتماعی روستا تأثیر پذیرفته و هم خود خاستگاه برخی از تحولات در این جامعه بوده است. مدیریت روستایی در ایران در سه دوره تاریخی قابل تحلیل است که در پی، تشریح می‌شوند (Taleb, 2011).

### ۱) مدیریت روستاها قبل از اصلاحات ارضی

در دوره قبل از اصلاحات ارضی، عناصر مختلف نظیر نماینده، کدخدا، داروغه و دشتبان، که عموماً نیز از ساکنان روستا بودند، در حوزه‌های مختلف اجتماعی-اقتصادی تصدی امور را به‌عهده داشتند. در دوره ساسانیان، دهگان یا دهقان امور خدماتی و عمرانی روستا را به‌عنوان یک روستایی برعهده داشت و این مسئولیت در خانواده او به‌صورت موروثی به فرزندان منتقل می‌شد. در دوره اسلامی و احتمالاً از قرن سوم به بعد، به تدریج رئیس ده به کدخدا تغییر نام یافت (Kalantari, 2013). با وقوع جنبش مشروطه، مدیریت روستایی نیز شکل قانونی و رسمی پیدا کرد، به گونه‌ای که مجلس اول با تصویب قانون تشکیل ایالات و ولایات در سال ۱۲۸۴ اداره امور روستا را رسماً به کدخدا واگذار و تصریح کرد که کدخدا با رضایت اکثریت ساکنان ده و با تصویب مباشر و مالک و امضای نایب‌الحکومه بدین سمت منصوب می‌شود. پس از دوره مشروطه، روستاها بعد سیاسی تازه‌ای نیز پیدا کرد و آن تأمین

رأی برای مالکان و صاحبان نفوذ و قدرت بود. در آذر ماه ۱۳۱۴، مجلس قانون کدخدایی را به تصویب رساند که به موجب آن، کدخدا نماینده مالک و مسئول اجرای قوانین و نظامنامه‌هایی بود که از طرف دولت به او ابلاغ می‌شد. بر اساس این قانون، برای هر روستا یا قصبه یک نفر به عنوان کدخدا با وظایف نظارت و حل و فصل مسائل حقوقی و قضایی، ثبت احوال و نظام وظیفه، امور معارف و اوقاف، امور انتظامی و امور کشاورزی انتخاب شد (Lambton, 1983). به طور کلی، در این دوران، مدیریت روستایی امور عمومی ده خود را به شیوه‌ها و شکل‌های سنتی اداره می‌کرد. در این میان، نقش کدخدا تعیین‌کننده بود، زیرا وی فردی بود که از یک سو، به رعیت‌ها تعلق داشت و از سوی دیگر، انتصاب او بدین سمت را مالکان انجام می‌دادند. او نقش واسطه و نیز اداره امور جماعت را برعهده داشت تا به گونه‌ای کدخدامنشانه و در حد توش و توان رعیت کار بهره‌کشی از رعایا را سامان دهد (Ehteshami, 2005). اما به تدریج با شکل‌گیری قوانین عمران دهات (۱۳۱۶)، بنگاه عمران کشور (۱۳۳۴)، ازدیاد سهم کشاورزان و القاء عوارض دهات (۱۳۳۵)، انجمن عمران ده (۱۳۳۴) و انجمن ده (۱۳۳۵)، مدیریت روستایی وارد مرحله‌ای جدید شد که با استفاده از کدخدا به عنوان بازوی اجرایی به اعمال سیاست‌های توسعه روستایی می‌پرداخت (Badri et al., 2013).

## ۲) مدیریت روستاها بعد از اصلاحات ارضی تا انقلاب اسلامی

اصلاحات ارضی دههٔ چهل در ایران بر اساس نسق انجام گرفت. «خوش‌نشین‌ها نصیبی از اصلاحات ارضی نبردند و زمین‌ها به شدت قطعه‌قطعه شد و نظام‌های کار گروهی و تعاونی‌های مشاعی موجود در هم ریخت، هرم قدرت از هم پاشید» (Mahdavi, 2005b). هرچند، پیش از اصلاحات ارضی، دولت تا حدودی در روستاها دخالت می‌کرد، اما از آنجا که هنوز ساخت اجتماعی حاکم بر روستاها یا همان نظام ارباب‌رعیتی دچار تغییر اساسی نشده بود، این دخالت‌ها چندان تعیین‌کننده و تأثیرگذار نبود. «تغییرات حاصله در جامعه روستایی کشور در دهه ۴۰ را می‌توان در یک جمله "ورود دولت به جای مالک در روستاها" خلاصه کرد»

(Azkia, 2008). در سال ۱۳۴۲، لایحه قانونی تشکیل انجمن‌های ده و اصلاح امور اجتماعی و عمران دهات به تصویب هیئت دولت رسید. هدف اصلی این لایحه تشکیل انجمن ده منتخب از روستاییان بود. انجمن ده دارای شخصیت حقوقی و استقلال مالی بود و در همه روستاها پنج عضو داشت که با رأی اکثریت مردم اعم از زارع و خوش‌نشین انتخاب و برای مدت سه سال تعیین می‌شدند. اصلاحات ارضی موجب حذف مالکان شده بود. از این‌رو، قوانین قبلی که شوراها و انجمن‌های ده، دهستان و بخش را متشکل از نمایندگان مالکان دانسته بودند، نمی‌توانستند به مرحله اجرا درآیند. در ماده یک این قانون، هدف قانون‌گذاری چنین بیان شده است: «به منظور ایجاد هماهنگی و بهبود امور اجتماعی و عمران دهات و استفاده از نیروی انسانی بر اساس خودیاری، همکاری، شرکت و دخالت ساکنان دهات در تنظیم و اجرای برنامه‌های اصلاحات روستایی، از تاریخ تصویب این لایحه قانونی، اصلاح امور اجتماعی و کمک به عمران دهات به عهده انجمن‌های ده محول می‌شود که تحت هدایت وزارت کشور انجام وظیفه نمایند» (Taleb, 2011).

لایحه یادشده از این نظر حائز اهمیت است که برای نخستین بار، دخالت دادن رأی و نظر مردم در عمران و آبادانی روستا مورد توجه قرار گرفت و به صورت قانونی درآمد. مرحله اول اصلاحات ارضی به طور همزمان در استان‌های کشور اجرا نشد، که بیشتر به دلیل شیوه‌های مختلف زمین‌داری در استان‌های مختلف بود. مرحله دوم اصلاحات ارضی نیز با هدف حذف نظام سهم‌بری بدون حذف نظام زمین‌داری ادامه پیدا کرد (Azkia and Ghaffari, 2009). در سال ۱۳۵۰، ضرورت یکپارچه کردن امور اداره روستاها مطرح و وزارت تعاون و امور روستاها متولی روستاها شد. در همین میان، قانون عمران و نوسازی روستاها تصویب شد. طبق این قانون، بسیاری از امور روستاها به وزارت تعاون و امور روستاها محول شد. این وزارتخانه نوین قانون تشکیل انجمن ده و دهبانی را تهیه کرد که در فروردین ۱۳۵۴، به تصویب مجلس رسید. در این قانون، نکات بارزی مانند تعریف ده و دهستان، ضوابط ده و دهستان، دهبان، دهدار، و انجمن ده آمده است. بر اساس این قانون، از جمله وظایف انجمن ده عبارت‌اند از اتخاذ تصمیم و

برنامه‌ریزی، فعالیت‌های تشویقی و ترویجی، همکاری با مأموران دولتی و نظافت و نگهداری. واژه «دهدار» در این قانون مطرح شد و منظور کسی بود که اداره امور ده را بر عهده داشت (Fareehi, 2012). تشکیل انجمن‌های ده، راه‌اندازی تعاونی‌ها، و تشکیل سپاهیان دانش، بهداشت و ترویج از تحولات مهم در ساختار مدیریت روستایی کشور در این دوره بود. طی این تحولات، به تدریج تمرکز مدیریت روستایی که قبلاً توسط مالک انجام می‌گرفت، تا حدود زیادی کاهش یافت و هر کدام از سازمان‌ها و ادارات دولتی به فراخور مسئولیت‌شان نقشی را در روستا بر عهده گرفتند، که البته موجب اختلال در رابطه مالک و دولت شد. به دیگر سخن، چندگانگی و تشویش در مدیریت روستایی کشور به صورت مشخص از این دوره آغاز شد. نام کدخدا به دهبان تغییر پیدا کرد و به ظاهر امور روستا به روستاییان واگذار شد. دخالت دولت در روستاها ساختار سنتی مدیریت روستایی را گسست و دوباره کاری و مدیریت چندپاره روستایی آغاز شد (Mahdavi, 2005a).

### ۳) مدیریت روستاها بعد از انقلاب اسلامی و مدیریت نوین روستایی

پس از استقرار نظام جمهوری اسلامی ایران، بسیاری از برنامه‌های پس از انقلاب متوجه روستاها شد، چنان‌که با تشکیل جهاد سازندگی و تصویب قوانین مربوط به احیا و واگذاری زمین (هیئت‌های هفت نفره) و همچنین، با تشکیل بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، روستاییان با نهادهایی تازه که نمایندگان انقلاب بودند، آشنا شدند (Imani Jajarmi et al., 2012). نخستین تغییر جدی با تصویب قانون شوراهای اسلامی روستایی در تاریخ ۱۳۶۱/۶/۱۰ روی داد و بر اساس آن، امور روستاها که تا آن زمان توسط کدخدا و انجمن ده اداره می‌شد، به عهده شورای اسلامی روستا گذاشته شد (Badri et al., 2013). در تبصره یک ماده ۲ قانون تشکیلات شوراهای اسلامی کشور آمده است: «انتخابات شوراهای روستایی توسط جهاد سازندگی زیر نظر وزارت کشور انجام خواهد شد. آیین‌نامه مربوط به وسیله این ارگان تدوین می‌شود» (Taleb, 2011). به‌منظور تداوم فعالیت شوراهای و رفع موانع و محدودیت‌های آن، علاوه بر سال ۱۳۶۵، در سال ۱۳۷۱ نیز



قانون شوراها مورد بازنگری قرار گرفت. قانون جدید در سال ۱۳۷۵ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید و در اسفند ۱۳۷۷، به‌طور رسمی به اجرا درآمد. با برگزاری اولین انتخابات شوراها در سال ۱۳۷۷، کلیه شوراهای سنتی منحل و شوراهای جدید به استناد قانون «تشکیلات، وظائف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران» تشکیل شدند و شروع به فعالیت کردند (Badri et al., 2013). از جمله موضوعات بسیار مهمی که در شرح وظایف جدید شوراهای اسلامی به چشم می‌خورد، بند «م» ماده ۶۸ قانون «تشکیلات، وظائف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران» است که بر اساس آن، شورای اسلامی وظیفه دارد فردی ذی‌صلاح را به سمت دهیار برای مدت چهار سال بر اساس آیین‌نامه مربوط انتخاب و برای صدور حکم، به‌بخشدار معرفی کند (Taleb, 2011). دهیار براساس قانون در واقع بازوی اجرایی شورا است که وظیفه دارد تمامی مصوبات شورا را اجرا کند (Abraham, 2013). همچنین، بر اساس قانون، وظایفی ۴۷ گانه بر عهده دهیار است، که بیشتر در حوزه امور عمومی قرار می‌گیرد. در واقع، با ایجاد سازوکار «شورا-دهیاری»، برای نخستین بار در کشور، ایجاد مدیریت محلی به شکلی سازمان‌یافته تحقق پیدا کرد (Shirzad, 2005).

یکی از این سازمان‌های غیردولتی و نوین که در روستا نقش حکومت محلی را بازی می‌کند، نهاد دهیاری است که از سال ۱۳۸۱، در نقاط مختلف کشور ایجاد شده است (Darban Astaneh et al., 2016). جایگاه مناسب قانونی دهیاری‌ها و قابلیت‌ها و کارکردهای متعدد و متنوع آنها باعث شده است که براساس برنامه چهارم توسعه، برخی از وظایف جدید مدیریت نوین روستایی به‌صورت مستقیم به‌عهده دهیاری قرار گیرد (Khajeh Shah-Kouhi et al., 2012). صدور حکم دهیار با پیشنهاد شوراها و با تأیید بخشدار به مدت چهار سال صورت می‌گیرد. تأسیس دهیاری در روستاها را می‌توان نقطه عطفی در تاریخ مدیریت روستایی برشمرد (Khabazzadeh, 2014). دهیاری به‌عنوان سازمان اصلی مدیریت روستایی و نماد مدیریت نوگرایی روستایی نقشی تأثیرگذار در تأمین خدمات عمومی و سازمان‌دهی زندگی روستایی دارد (Firouzabadi and Jajarmi, 2012).

مطابق با اصول نوین مدیریت روستایی، مجموعه مدیریت روستاها و در آن میان، دهیارها به عنوان نماد مدیریت نوین محلی، باید بتوانند روستا را به سازمانی حرفه‌ای تبدیل کنند (Abraham, 2013). این مهم نیز زمانی تحقق می‌یابد که دهیار با بهره‌گیری از الگویی کارآمد بتواند قدرت عمل، ابتکار در توسعه، سازندگی و سیاست‌گذاری را در دست گیرد و با درک توسعه محلی، بروز ابتکارها، جمع‌گرایی و مشارکت را در دستور کار قرار دهد (Mahdavi and Karimi, 2012). در واقع، مطابق با اصول مدیریت نوین روستایی، توسعه موفقیت‌آمیز روستایی مستلزم تحریک بخشی به منابع محلی و دستیابی به مشارکت حداکثری روستاییان و واگذاری قدرت تصمیم‌گیری به روستاییان و نیز مسئولیت‌پذیری و درگیری آنها در سرنوشت خود برای ارتقای کیفیت زندگی‌شان و البته برخورداری از برنامه و راهبرد است، که همگی اصول مدیریت نوین روستایی را رقم می‌زنند، اصولی که دهیارها باید با آن آشنا و بدان ملتزم باشند (Atkociuniene, 2014). نظریه جدید مدیریتی منطبق با شرایط عصر حاضر رویکرد سیستمی است. بنابراین، دهیارها نیز در جایگاه مدیران نوین روستایی، باید با بینش سیستمی و دیدی همه‌جانبه به روستا به مثابه مجموعه‌ای منظم بنگرند و به اصول و چگونگی «سیستمی اندیشیدن و عمل کردن» آگاه باشد (Subedi, 2012).

به‌طور کلی، مدیریت نوین روستایی را می‌توان علم تلفیق و تنظیم عوامل مختلف طبیعی، انسانی، اقتصادی و... در جامعه روستایی دانست (Rokneddin Eftekhari et al., 2007) و یکی از مهم‌ترین اهداف آن دستیابی نقاط روستایی به توسعه و به‌دنبال آن، توسعه پایدار روستایی (Pahuja, 2015) و حرکت به سوی وضعیت مطلوب با استفاده از توان‌های بالقوه و بالفعل موجود در روستا همسو با بهبود وضعیت جامعه روستایی است (Rokneddin Eftekhari, 2010). در زمینه موضوع مورد بحث، تحقیقات مختلف در داخل و خارج کشور انجام شده، که خلاصه‌ای از آن در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱- پیشینه پژوهش

پژوهش	نتایج
رکن‌الدین افتخاری و همکاران (Rokneddin Eftekhari et al., 2007)	برنامه‌ریزی مشارکتی که مدیریت مشارکتی را به دنبال دارد، در قالب پارادایم مسلط مدیریت روستایی در عصر حاضر، توانایی ایجاد ارتباط هماهنگ و مکمل نهادهای تأثیرگذار را دارد و به توانمندسازی و توسعه ظرفیتی جوامع روستایی منجر می‌شود.
سعیدی (Saeidi, 2009)	مدیران روستایی باید با بهره‌گیری از اصول و دانش نوین مدیریت، به سمت اقتصاد مثبتی بر دانش حرکت کنند و از این رهگذر، موجب افزایش ارزش اقتصادی روستا و به تبع آن، کارآفرینی، بهره‌وری و ایجاد شغل شوند.
بردری و همکاران (Badri et al., 2013)	برای تحقق بخشیدن و عملیاتی کردن حق توسعه‌یافتگی و زندگی شرافتمندانه در چارچوب چشم‌انداز روستایی، توجه به سازوکارهای نهادی از جمله بازنگاری در اندیشه‌ها، شیوه‌های برنامه‌ریزی، قوانین و رویه‌ها، سبک‌ها و شیوه‌های مدیریت و حکمرانی و تأکید بر ایجاد و تقویت نهادهای بومی ضروری است.
ویتز- شاپیرو (Weitz-Shapiro, 2007)	پیوند مهمی میان عملکرد و نظام مورد حمایت شهروندان وجود دارد، اما باید توجه داشت که شهروندان میان ابعاد مختلف کیفیت عملکرد حکومت محلی تمایز قائل می‌شوند.
رشیدپور و همکاران (Rashidpour et al., 2011)	بر پایه نتایج مطالعه میدانی و تحلیل عاملی، دو عامل سازمان‌دهی و کنترل مهم‌ترین نقش را در کاهش فقر و توسعه پایدار مناطق روستایی ایران ایفا کرده‌اند.
آبراهام (Abraham, 2013)	تأسیس مؤسسه مدیریت روستایی آناد کاملاً مؤثر بوده است و از این‌رو، نهادها و مؤسسه‌های دیگر دولتی و غیردولتی نیز با اهداف مشابه برای بهبود مدیریت روستایی به وجود آمده‌اند.

مأخذ: یافته‌های پژوهش

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و روش آن توصیفی-تحلیلی بوده و برای جمع‌آوری اطلاعات، از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه) استفاده شده است. قلمرو مکانی تحقیق شهرستان میاندوآب بوده که طبق سرشماری سال ۱۳۹۵، ۱۸۹ روستای دارای سکنه و ۷۳۳۸۸ خانوار با ۲۶۰۶۲۸ نفر جمعیت داشته است. قلمرو زمانی تحقیق سال‌های ۱۳۹۶ و ۱۳۹۷ بود. برای تحلیل اطلاعات به‌دست آمده، از روش آمیخته (ترکیبی) استفاده شده است. از بین راهبردهای روش آمیخته، راهبرد ترتیبی برای تحقیق متناسب بود. در روند ترتیبی، ابتدا با استفاده از روش کیفی نظریه‌زمینه‌ای، به بررسی و تحلیل مهم‌ترین چالش‌های مدیریت نوین روستایی پرداخته شده است. در روش کیفی نظریه‌زمینه‌ای نیز داده‌های میدانی به کمک مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با دهیاران به‌دست آمد، که با انجام ۳۹ مصاحبه به اشباع نظری رسید. نمونه‌گیری به روش کیفی هدفمند (گلوله‌برفی) انجام شد. تحلیل داده‌ها با روش استراس و کوربین و همزمان با جمع‌آوری داده‌ها صورت گرفت. در این روش، داده‌های کیفی به‌دست آمده از مصاحبه‌ها به‌صورت دستی و با روش کدگذاری در سه مرحله آزاد، محوری و گزینشی مورد تحلیل قرار گرفت. آنگاه پس از شناسایی مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مدیریت نوین روستایی از نظر دهیاران، عناوین این چالش‌ها با بهره‌گیری از منابع دست دوم (کتاب‌ها، مقالات، نشریات) در قالب پرسشنامه‌ای تدوین شد تا به کمک آن، مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مدیریت نوین روستایی در شهرستان میاندوآب بررسی شود. جامعه آماری در این قسمت از تحقیق نیز شامل ۱۲۰ نفر از دهیاران روستاهای شهرستان میاندوآب بود، که به‌صورت نمونه در دسترس انتخاب شدند.

## نتایج و بحث

نتایج ویژگی‌های فردی پاسخ‌گویان نشان داد که از مجموع ۱۲۰ پاسخ‌گو، ۹۹/۱ درصد مرد و ۰/۹ درصد زن و همچنین، ۸۵/۷ درصد متأهل و ۱۴/۳ درصد مجرد بودند و میانگین سنی

افراد ۳۷/۳۱ سال بود؛ از نظر سطح تحصیلات، ۲/۶ درصد در سطح متوسطه و راهنمایی، ۳۰/۷ درصد دیپلم، ۲۱/۹ درصد فوق دیپلم، ۳۸/۶۶ درصد کارشناسی، ۶/۱ درصد کارشناسی ارشد و بالاتر بودند؛ همچنین از نظر اشتغال و فعالیت، ۵۴/۸ درصد پاسخ‌گویان مشاغل کشاورزی را به‌عنوان مشاغل فرعی و دوم خود در کنار کارهای مربوط به دهیاری بیان کردند.

### **شناسایی چالش‌های پیش روی مدیریت نوین روستایی**

در این قسمت، شناسایی مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مدیریت نوین روستایی با استفاده از روش کیفی و نظریه زمینه‌ای صورت گرفت. بدین ترتیب، پس از گردآوری اطلاعات، کدگذاری داده‌ها به شیوه‌های باز و محوری انجام شد. کدگذاری باز مصاحبه‌ها به شناسایی ۳۱ مفهوم کلی (چالش اساسی مدیریت نوین روستایی) انجامیده و کدگذاری محوری نیز در قالب نه شاخص و یک بعد به شرح جدول ۲ صورت گرفته است.

**جدول ۲- فرآیند کدگذاری محوری و باز**

مفاهیم	شاخص	بعد
(۱) پایین بودن حقوق و مزایای دهیاری، (۲) نداشتن درآمد ثابت و پایدار، (۳) رسمی نبودن استخدام دهیار و مبهم بودن آینده شغلی، (۴) فقدان بیمه کامل به صورت پاره وقت	امنیت شغلی	مدیریت دهیاران در روستا
(۱) فقدان تشکل صنفی پیگیری کننده مشکلات مربوط به دهیاران، (۲) فقدان انگیزه لازم برای تلاش بیشتر	ضعف انگیزشی	
(۱) وجود دیدگاه‌های قومی و طایفه‌ای در انتخاب افراد توانمند برای شغل دهیاری، (۲) عدم ارتباط تحصیلات دهیاران و اعضا با مدیریت، (۳) توانایی برقراری ارتباط اجتماعی مؤثر در ادارات دولتی و سطح روستا، (۴) ضعف دانش و آگاهی دهیاران در خصوص مقررات، (۵) ناتوانی در برقراری ارتباط مناسب و صمیمانه با مردم	عدم توانمندی فردی دهیار	
(۱) عدم حمایت از دهیارها، (۲) محول شدن برخی امور از طرف دستگاه‌های اجرایی به دهیارها که منجر به تقابل و ضدیت مردم با دهیاری می‌شود، (۳) پاسخ‌گو نبودن بعضی از مسئولان به دهیار	عدم حمایت سازمانی	
(۱) ناکارآمدی روش انتخاب دهیار، (۲) تنوع و پراکندگی وظایف و مسئولیت‌های دهیار، (۳) فقدان آموزش‌های توجیهی و ضمن خدمت برای دهیاران	چالش‌های مقررات	
(۱) پایین بودن بودجه دهیاری‌ها، (۲) ناتوانی دهیاران برای درآمدزایی پایدار در روستا، (۳) ناکارآمدی دهیاری به علت ضعف منابع درآمدی از قبیل عوارض	ضعف‌های مالی	
(۱) همکاری نکردن و کارشکنی بعضی از اهالی، (۲) توقع زیاد و نامحدود روستاییان از دهیار، (۳) ایجاد محدودیت و مشکلات برای دهیار توسط مردم، (۴) مراجعات بی‌موقع در کل شبانه‌روز	ضعف‌های اهالی و مردم روستاها	
(۱) بدبینی و نگرش منفی اهالی روستا به دهیار و دهیاری، (۲) عدم پذیرش دهیار از سوی روستاییان به دلیل تلقی دولتی بودن	ضعف‌های نگرشی	
(۱) ناآشنایی شوراها با وظایف خود و دخالت بی‌مورد در کار دهیار، (۲) ناهماهنگی بین شورا و دهیار، (۳) کم‌سوادی اعضای شوراها اسلامی برای تعامل با دهیار	ضعف‌های اطلاعاتی شوراها	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

همان گونه که گفته شد، چالش‌های متعددی پیش روی دهیاران شهرستان میاندوآب در راستای مدیریت نوین روستایی وجود دارد. از جمله این چالش‌ها عبارت‌اند از: عدم امنیت

شغلی دهیاران (پایین بودن حقوق دهیاری، نداشتن درآمد ثابت، رسمی نبودن استخدام دهیار و مبهم بودن آینده شغلی، فقدان بیمه کامل)، ضعف انگیزشی بین دهیاران (فقدان تشکل صنفی پیگیری‌کننده مشکلات دهیاران، فقدان انگیزه لازم برای تلاش بیشتر)، عدم توانمندی فردی و دهیاران در زمینه‌های مختلف (پایین آمدن بازدهی دهیار به‌علت وجود دیدگاه‌های قومی و طایفه‌ای، عدم ارتباط تحصیلات دهیاران و اعضا با مدیریت، ناکارآمدی دهیار در ادارات دولتی به‌علت ناآشنایی و ناهماهنگی، ضعف دانش و آگاهی دهیاران در خصوص مقررات و ناتوانی در برقراری ارتباط مناسب و صمیمانه با مردم)، ضعف‌های سازمانی (حمایت ناکافی دولت از دهیارهای، محول شدن برخی امور از طرف دستگاه‌ها و ادارات به دهیارها که منجر به تقابل و ضدیت مردم با دهیاری می‌شود و پاسخ‌گو نبودن بعضی از مسئولان اداره‌ها به دهیار)، مشکلات و ضعف‌های مقرراتی (ناکارآمدی روش انتخاب دهیار، تنوع و پراکندگی وظایف و مسئولیت‌های دهیار و فقدان آموزش‌های توجیهی و ضمن خدمت برای دهیاران)، ضعف‌های مالی دهیاری‌ها (پایین بودن بودجه دهیاری‌ها، ناتوانی دهیاران برای درآمدزایی پایدار در روستا و ناکارآمدی دهیاری به‌علت ضعف منابع درآمدی از قبیل عوارض)، ضعف‌های مردم روستا در همکاری و مشارکت با مسئولان (همکاری نکردن و کارشکنی بعضی از اهالی، توقع زیاد و نامحدود روستاییان از دهیار، ایجاد محدودیت و مشکلات برای دهیار توسط مردم و مراجعات بی‌موقع در کل شبانه‌روز از سوی اهالی)، ضعف‌های نگرشی (بدبینی و نگرش منفی مردم به دهیار و دهیاری، عدم پذیرش دهیار از سوی روستاییان به‌دلیل تلقی دولتی بودن و...)، و ضعف‌های اطلاعاتی شوراهای اسلامی (ناآشنایی شوراها با وظایف خود و دخالت بی‌مورد در کار دهیار، تعصبات قومی و قبیله‌ای در شوراهای اسلامی و ایجاد مشکل برای دهیار، ناهماهنگی بین شورا و دهیار و کم‌سوادی اعضای شوراهای اسلامی برای تعامل با دهیار).

**مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مدیریت نوین روستایی**

برای تعیین ضرایب مؤلفه‌های مربوط به متغیرهای اثرگذار بر مدیریت نوین روستایی از نظر دهیاران شهرستان میاندوآب، از تحلیل عاملی به روش اکتشافی استفاده شد. اولین مرحله ۱۲۰ پاسخ‌گو و ۳۳ گزاره (متغیر) تشکیل‌دهنده ماتریس مورد مطالعه بودند. نتایج آماری حاصل از معیار KMO و آزمون بارتلت تأییدکننده مدل تحلیل عاملی و تناسب آن برای پژوهش بود. معیار KMO برابر با ۰/۶۴۷ (بیشتر از حداقل مقدار قابل اطمینان ۰/۵) و مقدار بارتلت برابر با ۲۶۶۴/۴ و سطح معنی‌داری آن ۰/۰۰۰ محاسبه شده است (جدول ۳).

**جدول ۳- نتیجه آزمون بارتلت و آماره KMO**

مجموعه مورد تحلیل	KMO	مقدار بارتلت	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مدیریت نوین روستایی	۰/۶۴۷	۲۶۶۴/۴۰۴	۴۳۵	۰/۰۰۰

مأخذ: یافته‌های پژوهش

برای شناسایی عامل‌ها، مقدار ویژه هر عامل محاسبه و با نمودار سنگریزه و معیار کایزر گاتمن، تعداد عامل‌ها تعیین شد. چرخش عامل‌ها با روش ریاضی و مدل واریماکس صورت گرفت و امتیازهای عاملی با روش رگرسیون به‌دست آمد و آرایه عاملی تشکیل شد. سپس، با قیاس اقرانی (منطق استقرایی- قیاسی) تفسیر شد. عامل‌های استخراج‌شده بعد از دوران، در مجموع، ۶۲/۹۷ درصد از واریانس کل متغیرها را تبیین می‌کنند؛ یعنی، ۶۲/۹۷ درصد از تغییرپذیری در شش عامل اصلی توضیح داده شده است. بنابراین، به‌طور معنی‌دار می‌توان با استفاده از این شش عامل، پیچیدگی مجموعه متغیرها را با از دست دادن فقط ۳۷/۰۳ درصد از متغیرها کاهش داد. شایان یادآوری است که پس از چرخش متغیرها به روش واریماکس، پنج متغیر (مفهوم) به‌دلیل پایین بودن بار عاملی (کمتر از ۰/۵) و در نتیجه، نبودن همبستگی آنها با دیگر متغیرها، از تحلیل حذف شدند (جدول ۴).



**جدول ۴- بارهای عاملی اصلی و مقدار واریانس تبیین شده برای هر عامل پس از دوران**

عامل‌ها	نام عامل	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی
۱	عدم امنیت شغلی، ضعف مالی و فقدان انگیزه	۴/۲۲	۱۴/۰۹	۱۴/۰۹
۲	عدم درآمدزایی، نگرش منفی مردم و تعصبات شوراها	۴/۱۷	۱۳/۹۲	۲۸/۰۲
۳	فقدان تحصیلات کافی (توانمندی فردی)	۳/۱۴	۱۰/۴۹	۳۸/۵۲
۴	حقوق و درآمد پایین	۲/۷۳	۹/۱۲	۴۷/۶۵
۵	ضعف آموزش، آگاهی و ارتباط با مردم	۲/۳۴	۷/۸۰	۵۵/۴۵
۶	عدم حمایت سازمانی	۲/۲۵	۷/۵۲	۶۲/۹۷

مأخذ: یافته‌های پژوهش

### تحلیل عامل‌ها

**عامل اول:** مقدار ویژه این عامل ۴/۲۲ بوده، که ۱۴/۰۹ درصد از واریانس را تبیین کرده است. در این عامل، هفت متغیر (مفهوم) بارگذاری شده که دو متغیر مربوط به شاخص امنیت شغلی، دو متغیر مربوط به مشکلات انگیزشی، دو متغیر مربوط به مشکلات مالی و یک متغیر مربوط به عدم مشارکت مردم و اهالی روستاست. بارگذاری این متغیرها در این شاخص نشانگر اهمیت ارتباط مستقیم و معنی‌دار شاخص‌ها با هم است، به گونه‌ای که عدم امنیت شغلی دهیاران مانند رسمی نبودن استخدام و مبهم بودن آینده شغلی آنها در کنار فقدان بیمه کامل و هزینه بالای آن، پایین بودن بودجه سرانه دهیاران و روستاها، ضعف منابع درآمدی از قبیل عوارض و... موجب کاهش مشارکت مردم و اهالی روستاها و همکاری نکردن با شوراهای اسلامی و دهیاری و کارشکنی در امور مربوط به روستاها می‌شود، که خود موجب کاهش انگیزه دهیاران برای ایجاد تشکل‌های صنفی پیگیری‌کننده مشکلات مربوط به دهیاران و بالاخره، کاهش انگیزه آنها برای تلاش بیشتر و توسعه روستاهای مورد نظر می‌شود. بنابراین، با توجه به

متغیرهای بارگذاری شده، این عامل را می‌توان «عدم امنیت شغلی، ضعف مالی و فقدان انگیزه» نامید (جدول ۵).

**جدول ۵- گزاره‌های مشترک با امتیاز عاملی بالا در عامل اول**

بار عاملی	متغیر	بار عاملی	متغیر
۰/۶۱۱	پایین بودن بودجه دهیاری‌ها	۰/۷۶۲	رسمی نبودن استخدام دهیار و مبهم بودن آینده شغلی
۰/۶۵۹	ناکارآمدی دهیاری به علت ضعف منابع درآمدی	۰/۸۶۳	فقدان بیمه کامل (به صورت پاره وقت)
۰/۵۵۱	همکاری نکردن و کارشکنی بعضی از اهالی	۰/۶۹۳	فقدان تشکل صنفی پیگیری کننده مشکلات مربوط به دهیاران
-	-	۰/۵۳۱	فقدان انگیزه لازم برای تلاش بیشتر

مأخذ: یافته‌های پژوهش

*عامل دوم:* مقدار ویژه این عامل ۴/۱۷ بوده، که ۱۳/۹۲ درصد از واریانس را تبیین می‌کند. در این عامل هم هفت متغیر بارگذاری شده که از آن میان، یک متغیر مربوط به شاخص ضعف مالی، دو متغیر مربوط به عدم مشارکت و همکاری اهالی، دو متغیر مربوط به ضعف در نگرش به دهیاری و دو متغیر دیگر هم مربوط به شاخص ضعف اطلاعاتی شوراهای اسلامی است. متغیرهای بارگذاری شده نشان می‌دهد که با توجه به وابستگی اکثر روستاهای کشور و از آن جمله روستاهای شهرستان میاندوآب از نظر درآمد و اشتغال و همچنین، بروز مشکلات کم‌آبی و خشکسالی در سال‌های اخیر و در نتیجه، محدودیت کشاورزی و کاهش تولیدات، درآمد و اشتغال روستاییان و در عین حال، ناتوانی نهاد دهیاری به لحاظ فقدان قدرت مالی، سیاسی و اجرایی در ایجاد درآمدهای پایدار در روستاها، دیدگاه منفی، بدبینی و نگرش منفی در میان مردم نسبت به دهیاری شکل گرفته است و بدین صورت، مردم با ایجاد محدودیت نسبت به دهیاری، مشکلاتی مانند مراجعات بی‌موقع در کل شبانه‌روز و عدم پذیرش دهیار را به وجود می‌آورند. علاوه بر مردم، یکی دیگر از مهم‌ترین موانع عدم ایجاد مدیریت نوین در این

روستاها وجود شوراهای اسلامی در روستاها و گزینه اختیار آنها در انتخاب دهیار است، به گونه‌ای که شوراهای اسلامی روستاها به دلیل سطح سواد پایین و ناآشنایی و آگاهی اندک نسبت به وظایف خود و دخالت بی‌مورد در کار دهیار و تعصبات قومی و قبیله‌ای، همیشه مشکلاتی را برای دهیاران در انجام وظیفه ایجاد می‌کنند. بدین صورت، گزاره‌های این عامل را می‌توان «عدم درآمدزایی، نگرش منفی مردم و تعصبات شوراهای» نامید (جدول ۶).

**جدول ۶- گزاره‌های مشترک با امتیاز عاملی بالا در عامل دوم**

بار عاملی	متغیر	بار عاملی	متغیر
۰/۶۸۲	عدم پذیرش دهیار از سوی روستاییان به دلیل تلقی دولتی بودن	۰/۵۴۵	نا توانی دهیاران برای درآمدزایی پایدار در روستا
۰/۶۸۰	ناآشنایی شوراهای با وظایف خود و دخالت بی‌مورد در کار دهیار	۰/۵۳۵	ایجاد محدودیت و مشکلات برای دهیار توسط مردم
۰/۵۱۴	تعصبات قومی و قبیله‌ای در شوراهای اسلامی و ایجاد مشکل برای دهیار	۰/۸۸۷	مراجعات بی‌موقع در کل شبانه‌روز از سوی اهالی
-	-	۰/۷۵۶	بدبینی و نگرش منفی اهالی روستا نسبت به دهیار و دهیاری

مأخذ: یافته‌های پژوهش

**عامل سوم:** مقدار ویژه این عامل ۳/۱۴ بوده، که ۱۰/۴۹ درصد از واریانس را تبیین می‌کند. در این عامل، چهار متغیر بارگذاری شده که از آن میان، دو متغیر مربوط به شاخص عدم توانمندی فردی دهیاران و دو متغیر نیز مربوط به ضعف اطلاعاتی شوراهای اسلامی است. بارگذاری این متغیرها در یک عامل نشان‌دهنده ارتباط معنی‌دار آنهاست، به گونه‌ای که پایین بودن سطح تحصیلات دهیار و اعضای شورای اسلامی موجب عدم پیگیری به موقع و مفید مشکلات روستا و ناکارآمدی دهیار در مراجعه به ادارات دولتی به علت ناآشنایی و ناهماهنگی بین شورا و دهیار می‌شود. در این زمینه، شایان یادآوری است که در چند روستای این شهرستان، اعضای شوراهای اسلامی از همان روزهای نخست انتخاب از سوی مردم به لحاظ

مسائل قومی و قبیله‌ای مشکلاتی عدیده دارند و در مواردی، اصلاً با یکدیگر صحبت نمی‌کنند و به اصطلاح با هم قهرند. از این‌رو، با توجه به متغیرهای بارگذاری شده، این عامل را می‌توان «فقدان تحصیلات کافی» نامید (جدول ۷).

#### جدول ۷- گزاره‌های مشترک با امتیاز عاملی بالا در عامل سوم

بار عاملی	متغیر
۰/۷۶۹	سطح تحصیلات دهیاران و اعضای شورا
۰/۶۶۷	توانایی برقراری ارتباط اجتماعی مؤثر در ادارات دولتی و سطح روستا
۰/۷۸۷	ناهماهنگی بین شورا و دهیار
۰/۷۲۰	کم‌سوادی اعضای شوراهای اسلامی برای تعامل با دهیار

مأخذ: یافته‌های پژوهش

عامل چهارم: مقدار ویژه این عامل ۲/۷۳ بوده، که ۹/۱۲ درصد از واریانس را تبیین می‌کند. در این عامل، دو نمودار متغیر بارگذاری شده که هر دو متغیر مربوط به شاخص امنیت شغلی است، به گونه‌ای که اکثر دهیاران این شهرستان به دلیل پایین بودن جمعیت روستاهایشان به صورت پاره‌وقت کار می‌کنند و از این‌رو، حقوق آنها نیز بسیار اندک است (به گفته بعضی از دهیاران، حقوق آنها شش صد تا هفت صد هزار تومان در ماه و حقوق دهیاران تمام‌وقت نیز حدود ۱/۵ میلیون تومان در ماه است) و به دلیل پیگیری مشکلات روستا و عدم وقت کافی برای انجام فعالیت‌های دیگر، از درآمد ثابت و پایدار برخوردار نیستند و این خود یکی از بزرگ‌ترین و مهم‌ترین مشکلات دهیاران در محدوده مورد مطالعه به‌شمار می‌رود. از این‌رو، این عامل را می‌توان «حقوق و درآمد پایین» نامید (جدول ۸).

#### جدول ۸- گزاره‌های مشترک با امتیاز عاملی بالا در عامل چهارم

بار عاملی	متغیر
۰/۷۹۷	پایین بودن حقوق و مزایای دهیار
۰/۸۳۱	نداشتن درآمد ثابت و پایدار

مأخذ: یافته‌های پژوهش

بررسی و تحلیل چالش‌های مدیریت نوین.....

**عامل پنجم:** مقدار ویژه این عامل ۲/۳۴ بوده، که ۷/۸۰ درصد از واریانس را تبیین می‌کند. در این عامل، سه متغیر بارگذاری شده که از آن میان، دو متغیر مربوط به عدم توانمندی فردی دهیاران و یک متغیر نیز مربوط به ضعف مقررات است، به گونه‌ای که فقدان آموزش‌های توجیهی و ضمن خدمت برای دهیاران موجب تشدید ضعف دانش و آگاهی دهیاران در خصوص مقررات مسائل مربوط به روستا و ناتوانی در برقراری ارتباط مناسب و صمیمانه با مردم در راستای حل مشکلات مختلف مردم می‌شود. بنابراین، این عامل را می‌توان «ضعف آموزش، آگاهی و ارتباط با مردم» نامید (جدول ۹).

#### جدول ۹- گزاره‌های مشترک با امتیاز عاملی بالا در عامل پنجم

بار عاملی	متغیر
۰/۸۰۰	ضعف دانش و آگاهی دهیاران در خصوص مقررات
۰/۵۱۵	ناتوانی در برقراری ارتباط مناسب و صمیمانه با مردم
۰/۶۹۸	فقدان آموزش‌های توجیهی و ضمن خدمت برای دهیاران

مأخذ: یافته‌های پژوهش

**عامل ششم:** مقدار ویژه این عامل ۲/۲۵ بوده، که ۷/۵۲ درصد از واریانس را تبیین می‌کند. در این عامل، دو متغیر بارگذاری شده که هر دو مربوط به شاخص حمایت سازمانی است. از این‌رو، برخی از مسئولان ادارات به دلایل مختلف مانند کم‌کاری، ضعف کارشناسی، کمبود بودجه، و اختلاف سازمانی در مقابل خواسته‌های دهیاری پاسخ‌گو نیستند و از طرف دیگر، با محول کردن برخی امور مختلف روستا به دهیار، کاهش اعتماد یا سلب اعتماد به دهیار و تقابل و ضدیت با دهیاری و عدم همکاری با نهاد دهیاری و شوراهای اسلامی روستا در مردم را موجب می‌شوند. از این‌رو، این عامل را می‌توان «عدم حمایت سازمانی» نامید (جدول ۱۰).

#### جدول ۱۰- گزاره‌های مشترک با امتیاز عاملی بالا در عامل ششم

بار عاملی	متغیر
۰/۷۷۵	محول شدن برخی امور از طرف دستگاه‌ها و ادارات به دهیارها که منجر به تقابل و ضدیت مردم با دهیاری می‌شود
۰/۶۲۲	پاسخ‌گو نبودن بعضی از مسئولان ادارات به دهیار

مأخذ: یافته‌های پژوهش

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در برنامه‌ریزی‌های توسعه روستایی، باید به چالش‌ها و مشکلات پیش روی مدیریت نوین روستایی برای نوسازی توجه داشت، زیرا از این طریق می‌توان شناخت لازم برای برنامه‌ریزی توسعه و اجرای آن در محیط روستا را عملی کرد. بررسی‌ها در این زمینه نشان‌دهنده وجود نه چالش مختلف در محدوده مورد مطالعه شهرستان میاندوآب و ۳۲ مفهوم است. مهم‌ترین چالش‌های پیش روی دهیاران این شهرستان عبارت‌اند از: ۱) عدم امنیت شغلی دهیاران، ۲) ضعف انگیزشی دهیاران، ۳) عدم توانمندی فردی دهیاران در زمینه‌های مختلف، ۴) ضعف‌های سازمانی، ۵) مشکلات و ضعف‌های مقرراتی، ۶) ضعف‌های مالی دهیاری‌ها، ۷) ضعف‌های مردم روستا در زمینه همکاری و مشارکت با مسئولان، ۸) ضعف‌های نگرشی، و ۹) ضعف‌های اطلاعاتی شوراهای اسلامی. همچنین، بر پایه نتایج به دست آمده در این بخش، در دهه‌های گذشته، تشکیلات اداره روستاها و مدیریت نوین روستایی در شهرستان میاندوآب فاقد ثبات کافی بوده و مدام در حال تغییر و تحول است، و نبود متولی واحد در مدیریت نوین و صحیح در روستاها منجر به تداخل در شرح وظایف دستگاه‌های اجرایی و ایجاد اختلال در روند رشد و توسعه روستاها شده است.

همچنین، بر پایه نتایج کمی تحقیق، شش عامل یا چالش اصلی پیش روی مدیریت نوین روستایی با مجموع ۶۲/۹۷ درصد واریانس در این محدوده شناسایی شده است، که عبارت‌اند از: ۱) عدم امنیت شغلی، ضعف مالی و فقدان انگیزه، ۲) عدم درآمدزایی، نگرش منفی مردم و تعصبات شوراها، ۳) فقدان تحصیلات کافی (توانمندی فردی)، ۴) حقوق و درآمد پایین، ۵) ضعف آموزش، آگاهی و ارتباط با مردم، و ۶) عدم حمایت سازمانی. از میان این عوامل یا چالش‌های اصلی، از نظر دهیاران روستاهای شهرستان میاندوآب، عامل «عدم امنیت شغلی، ضعف مالی و فقدان انگیزه» با مقدار ویژه ۴/۲۲ و درصد واریانس ۱۴/۰۹ مهم‌ترین چالش پیش روی دهیاران این شهرستان در راستای دستیابی به مدیریت نوین روستایی است. به‌طور کلی، نتایج نشان داد که عدم امنیت شغلی دهیاران مانند رسمی نبودن استخدام و مبهم بودن آینده شغلی آنها در کنار فقدان بیمه کامل و هزینه بالای آن و پایین بودن درآمد دهیاران، پایین بودن

بودجه سرانه دهیاران و روستاها، ضعف منابع درآمدی از قبیل عوارض و... موجب کاهش مشارکت و عدم همکاری مردم و اهالی روستاها با شوراهای اسلامی و دهیاری و کارشنکی در امور مربوط به روستاها می‌شود، و این خود موجب کاهش انگیزه دهیاران برای ایجاد تشکل‌های صنفی پیگیری‌کننده مشکلات مربوط به دهیاران و بالاخره، کاهش انگیزه آنها برای تلاش بیشتر و توسعه روستاهای مورد نظر می‌شود. از دیگر چالش‌های مهم دهیاران بدبینی مردم نیست به آنهاست، به گونه‌ای که روستاهای شهرستان میاندوآب نیز مانند اکثر روستاهای کشور از نظر درآمد و اشتغال وابسته‌اند و در طول سال‌های اخیر، مشکلات کم‌آبی و خشکسالی موجب محدودیت کشاورزی و کاهش تولیدات، درآمد و اشتغال روستاییان شده است؛ و در این راستا، نهاد دهیاری به لحاظ فقدان قدرت مالی، سیاسی و اجرایی در ایجاد درآمدهای پایدار در روستاها از توانایی لازم برخوردار نیست و همین مسئله موجب ایجاد دیدگاه منفی، بدبینی و نگرش منفی در میان مردم نسبت به نهاد دهیاری شده است. یکی دیگر از مهم‌ترین موانع عدم ایجاد مدیریت نوین روستایی انتخاب دهیار توسط اعضای شوراهای اسلامی در روستاهاست. با توجه به سطح سواد پایین و ناآشنایی و آگاهی اندک اعضای شوراهای اسلامی روستاها نسبت به وظایف خود و دخالت بی‌مورد آنها در کار دهیار و به دلیل تعصبات قومی و قبیله‌ای، همواره مشکلاتی برای انجام وظیفه دهیاران ایجاد می‌شود. بنابراین، با توجه به وجود مشکلات یادشده در زمینه مدیریت نوین روستایی، پیشنهاد می‌شود که (۱) تعیین تکلیف وضعیت استخدامی دهیاران، و (۲) برگزاری دوره‌های آموزشی پیوسته برای ارتقای سطح آگاهی دهیاران.

## منابع

1. Abraham, A. (2013). Strengthening rural management education in India. *Business Frontiers*, 4(1): 1-8.
2. Afrakhteh, H., Manafi-Azar, R. and Valaei, M. (2016). Spatial effects; a recurring immigration sphere in Miandoab County. *Rural Research and Planning Magazine*, 5(1): 83-98. (Persian)

3. Atkociuniene, V. (2014). The innovative management principles. *European Scientific*, 10(7): 100-117.
4. Azkia, M. (2008). Introduction to sociology of rural development. Tehran: Information Publishing. (Persian)
5. Azkia, M. and Ghaffari, G.R. (2009). Rural development with emphasis on the rural society of Iran. Tehran: Nashr-e Ney. (Persian)
6. Badri, S.A., Akbarian Ronizi, S.R. and Ghassabi, M.J. (2013). Role of local management in the development of rural settlements (case study: Aran and Bidgol County). *Rural Studies*, 4(2): 249-276. (Persian)
7. Darban Astaneh, A., Allah-Panah, M. and Badri, S.A. (2016). Impact of Village Administrators cooperatives in improving services to rural areas from viewpoints of rural people and local managers: a case study of RAO Cooperative of Dashtesar Sub-district, Amol County of Iran. *Village and Development*, 19(1): 115-140. (Persian)
8. Ehteshami, L. (2005). The role of sheriffs and chiefs in the management of town and village from the Safavid period to the Islamic Revolution. Isfahan: Mehr Ghaem. (Persian)
9. Estelaji, A. (2012). Investigating the pattern of rural management in Iran with emphasis on local and participatory management of Village Administrators [Dehyariha]. *Geography (Regional Planning)*, 10(32): 239-258. (Persian)
10. Fareehi, F. (2012). Rural management challenges and its role in the development of villages. case study: Lishtar rural district. Zanzan University. (Persian)
11. Firouzabadi, A. and Jajarmi, H. (2012). The satisfaction of rural people with the performance of farmers and its related factors: a case study of Mirdo villages of Qazvin province. *Rural Research and Planning*, 3(1): 61-91. (Persian)
12. Ghadiri Masoum, M., Taleghani, G. and Kouhestani, H. (2013). Pathology of Village Administrators [Dehyaran] in East Azarbaijan province: a case study of Bostanabad County. *Village and Development*, 16(1): 172-193. (Persian)
13. Imani Jajarmi, H., Hosseini, R. and Salmanvandi, S. (2012). Investigating the role of NGOs in rural social development. *Urban Studies*, 3(10): 123-154. (Persian)
14. Kalantari, Kh. (2013). Regional planning and development (theories and techniques). Tehran: Khoshbin Publishing. (Persian)



15. Khabazzadeh, N. (2014). Rural management in Iran, with an emphasis on the functioning of the councils. *Dehyari Monthly*, 35: 34-42. (Persian)
16. Khajeh Shah-Kouhi, A., Syri, F. and Mahdavi, S. (2012). Factors affecting the satisfaction of rural people with the performance of Village Administrators [Dehyarha]: a case study of Kunani district of Kouhdasht. *Rural Development*, 15(1): 23-41. (Persian)
17. Lambton, A.C.S. (1983). Landlord and peasant in Persia [malek va zare dar Iran]. Translated by M. Amiri. Scientific and Cultural Publishing. (Persian)
18. Mahdavi, D. and Karimi, Z. (2012). Optimization of the new rural development management in Iran. *A Review of Payame Noor University of Chaharmahal and Bakhtiari Province*, 6: 11-16. (Persian)
19. Mahdavi, M. (2005a). Village Administrator [Dehyari]; another experience in Iranian rural management. *Rural Researches*, 53: 21-39. (Persian)
20. Mahdavi, M. (2005b). Introduction to rural geography of Iran. Tehran: Sada Publication. (Persian)
21. Mohammadi Yeganeh, B., Einali, J. and Cheraghi, M. (2012). An Analysis of socio-economic barriers of rural people's participation in rural ,anagement process, case study: Leishter village, Gachsaran County. *Development Management*, 26(1): 109-121. (Persian)
22. Naderi Mehdiei, K. (2015). Investigation of barriers to rural modern management in Hamedan province. *Rural Researches*, 6(1): 187-208. (Persian)
23. Nnia, I. (2013). Diversity in the concept of management: different style and difference ethics. *American Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(3): 144-150.
24. Pahuja, H. (2015). Workers' participation management in India. *Technology and Management*, 4(1): 1-8.
25. Rashidpour, L., Hosseini, S.J.F. and Mirdamadi, S.M. (2011). Local community-based management as a good governance approach to rural poverty reduction and sustainable development in Iran. *International Symposium on Poverty Alleviation Strategies*, 10(2): 174-179.
26. Rezvani, M.R. (2011). Rural planning in Iran. Tehran: Qomes Publication. (Persian)
27. Rokneddin Eftekhari, A.R. (2010). Rural development management (theoretical foundations). Tehran: Tehran University Press. (Persian)

28. Rokneddin Eftekhari, A.R., Sojasi Qidari, H. and Einali, J. (2007). A new approach to rural management. *Village and Development*, 10(2): 1-30. (Persian)
29. Saeidi, M. and Abdollahi, B. (2016). Measuring the level of awareness of the managers of the principles of modern management, case study: Khavmirabad, Mariwan County. *Spatial-Space Research*, 1: 2-26. (Persian)
30. Saeidi, P. (2009). The role of modern rural management in entrepreneurship and rural employment. *Strategic publication*, 19: 171-187. (Persian)
31. Saydaei, S.E. (2008). Rural planning in Iran. Isfahan: Isfahan University, Jahad Publications. (Persian)
32. Shirzad, H. (2005). Safety principles and prevention of unforeseen incidents in rural areas. Tehran: Publications of Iran's Municipalities and Village Administrators. (Persian)
33. Subedi, K. (2012). Modern concept of management. Available at [www.landcoalition.org](http://www.landcoalition.org).
34. Taghdisi, A., Souri, F., Saydaei, S.E. and Kazemi, Z. (2011). Analysis of performance of Village Administrators [Dehyariha] in rural management. *Urban Management*, 28: 157-174. (Persian)
35. Taleb, M. (2011). Rural management in Tehran. Tehran: Tehran University Press. (Persian)
36. Weitz-Shapiro, R. (2007). The local connection: local government performance and satisfaction with democracy in Argentina. *Comparative Political Studies*, 41(3): 285-308.