

ارزیابی نظام مدیریت توسعه روستایی ایران: تحلیلی بر مبنای الگوی مکنزی

حمید رستگاری^۱، زکریا محمدی تمری^۲ و مصطفی احمدوند^{۳*}

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۱۰ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۴/۳۰

چکیده:

از الزامات توسعه در مناطق روستایی و چه بسا کل کشور، وجود نظام مدیریت توسعه روستایی است، نظامی که از حداقل آسیب‌های موجود برای یک مجموعه تشکیلاتی برخوردار باشد. بدین منظور، پژوهش حاضر با هدف بررسی آسیب‌های نظام مدیریت توسعه روستایی ایران بر مبنای الگوی مکنزی توسعه یافته انجام گرفت. روش کیفی- کمی (آمیخته از نوع طرح اکتشافی) برای انجام پژوهش اتخاذ شد. نمونه‌های پژوهش به صورت هدفمند انتخاب و تا زمان اشباع یافته‌ها به داده‌برداری مبادرت شد (n=۱۰). در انتخاب نمونه‌ها، از افراد مطلع به موضوع در بین صاحب‌نظران دانشگاهی و افراد شاغل در دستگاه‌های اجرایی استفاده شد. از طریق پرسشنامه باز محقق‌ساخته، آسیب‌های شناسایی شده در دسترس افراد نمونه قرار گرفت و از این طریق اعتبار نتایج سنجش و ارزیابی شد، همچنین از نرم‌افزار Nvivo10 به منظور ترسیم الگوی نهایی پژوهش استفاده بعمل آمده است. نتایج نشان داد در مجموع ۷۲ آسیب در نظام وجود دارد که بیشترین آنها به ابعاد کارکنان و ساختار اختصاص دارد. از بین آسیب‌های شناسایی شده، فقدان سازمان تخصصی متولی روستا و جای خالی سیاست توسعه روستایی در راهبرد ملی به عنوان آسیب توسط تمام نمونه‌های تحقیق بیان شد. از دیگر آسیب‌های مهم می‌توان به سردرگمی و تداخل وظایف سازمان‌های متولی روستایی، تعدد نهادی و سازمان‌ها در امر توسعه روستایی، نبود منابع مالی پایدار، ناسازگاری ارزش‌ها با شرایط واقعی جامعه بومی، ذینفع نبودن جامعه محلی در سایه ارزش‌ها، ناهماهنگی بین سطوح تصمیمات، وجود تعداد کثیری از نیروهای آموزش ندیده و غیر متخصص در حوزه توسعه روستایی، نظام آموزش مهارت ناکارآمد در حوزه توسعه روستایی و سیاست‌های شهرگرایی و صنعت‌گرایی و تأثیر آن بر جامعه روستایی اشاره کرد.

کلیدواژه‌ها: آسیب‌شناسی، الگوی مکنزی، ایران، مدیریت توسعه روستایی.

۱. دانشجوی دکتری توسعه کشاورزی، دانشگاه یاسوج، استان کهگیلویه و بویراحمد. h.rastegary69@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری توسعه کشاورزی، دانشگاه یاسوج، استان کهگیلویه و بویراحمد. zakaria_2967@yahoo.com

۳. دانشیار گروه مدیریت توسعه روستایی، دانشگاه یاسوج، استان کهگیلویه و بویراحمد (نویسنده مسئول).

mahmadvand@yu.ac.ir

مقاله مستخرج از طرح تحقیقاتی مشترک دانشگاهی است.

مقدمه و بیان مسئله

حوزه‌های روستایی به عنوان قاعده نظام و فعالیت ملی در توسعه ملی نقش اساسی ایفا می‌کنند، زیرا توسعه پایدار سرزمین در گرو پایداری نظام روستایی به عنوان زیرنظام تشکیل دهنده نظام سرزمین است و پایداری فضاهای روستایی در ابعاد مختلف می‌تواند نقش مؤثری در توسعه منطقه‌ای و ملی داشته باشد (افتخاری و سجاسی قیداری، ۱۳۸۸: ۲-۵)، اگر در جریان پیشرفت و توسعه فضاهای روستایی وقفه‌ای ایجاد شود، آثار و پیامدهای آن نه تنها حوزه‌های روستایی، بلکه مناطق شهری و در نهایت کلیت سرزمین را در بر خواهد گرفت (موسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی، ۱۳۸۸: ۲۱). نقش و جایگاه روستاها در فرایندهای توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در مقیاس محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی و پیامدهای توسعه‌نیافتگی مناطق روستایی چون فقر گسترده، نابرابری فزاینده، رشد سریع جمعیت، بیکاری، مهاجرت، حاشیه‌نشینی شهری و غیره موجب توجه به توسعه روستایی و حتی تقدم آن بر توسعه شهری گردیده است (ضابطیان و همکاران، ۱۳۷۹: ۴۵). در کشورهای در حال توسعه توجه به توسعه روستایی نه یک گزینه بلکه یک ضرورت است زیرا بدون توسعه روستایی، تحقق توسعه پایدار ممکن نخواهد بود (کمانرودی کجوری و مجیدی، ۱۳۹۶: ۶۸). سال‌ها مطالعه و پژوهش در حوزه مسائل توسعه روستایی موجب ایجاد مدل‌ها و تحلیل‌های نظری و کاربردی بسیاری شده است. با این وجود، توسعه روستایی در ایران در بُعد نظری به فقر مفهومی و در بعد اجرایی به فقر برنامه و برنامه‌ریزی دچار است (افتخاری و سجاسی قیداری، ۱۳۸۸: ۶). حل هر دو مشکل در ایران نیازمند هم‌اندیشی متخصصان و تحلیل دیدگاه‌های صاحب‌نظران توسعه است. جامعه روستایی در ایران در حال حاضر با چالش‌ها و مسائل نوینی روبرو شده که غالباً از چشم کارگزاران اجرایی پنهان مانده است. تمامی جوامع روستایی به نوعی با معضل بیکاری دست به گریبان‌اند و ابعاد این معضل، بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی را نیز متأثر ساخته است. برخی روستاییان با وضع اقتصادی و درآمد بالا، برای دسترسی به امکانات و رفاه بیشتر به شهر مهاجرت کرده‌اند، دسته دیگر به دلیل کمبود منابع آبی برای انجام فعالیت‌های کشاورزی به شهر آمده‌اند (ضابطیان و همکاران، ۱۳۷۹: ۱۸؛ اودرشید، ۲۰۱۷: ۱۱۰۹). در حالی که برای جامعه اقتصادی ایران بسیاری از دستاوردهای روستاییان نقش مهمی داشته و اهرم قابل اتکایی در پشتیبانی از نظام اقتصادی کشور در عرصه جهانی از طریق صادرات و ورود کالاهای ملی به بازارهای

پرطرفیت جهانی است، مضاف بر اینکه تکیه بر اقتصاد تک محصولی نفتی را کاهش می‌دهد. بدون شک در صورت بی‌توجهی به این مسائل، در حوزه مسائل اقتصادی، اجتماعی موج جدیدی از مشکلات در فرایند توسعه روستایی ایجاد خواهد شد (مؤسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی، ۱۳۸۸: ۴۶).

لذا با توجه به گزاره‌های مذکور می‌توان دریافت اگر از مدیریت توسعه روستایی در ایران به عنوان یک نظام مدیریتی یاد کرد، بدون شک اجزای اصلی این نظام را دولت و جامعه روستایی تشکیل می‌دهند؛ به عبارت دیگر دولت به عنوان بخش برنامه‌ریز و سیاست‌گذار در نقش مدیریت کلان و جامعه روستایی به عنوان گروه هدف این برنامه‌ها و سیاست‌ها، در نقش مدیریت محلی (خرد) بازیگران اصلی این نظام مدیریتی را تشکیل می‌دهند. از طرفی با توجه به نبود نظام مدیریت صحیح از گذشته تا به حال، توجه به آسیب‌شناسی این نظام به منظور ارائه راهبردهای مدیریتی برای رسیدن به وضعیت مطلوب امری انکارناپذیر است. لذا در این زمینه می‌بایست آسیب‌ها را در اجزای این نظام (مدیریت دولتی و مدیریت روستایی) بررسی و تجزیه و تحلیل کرد. امروزه آسیب‌شناسی به یکی از مهمترین روش‌های پژوهشی در حوزه علوم شناختی و کاربردی تبدیل شده است و به شیوه‌ای قانونمند و بخشی جدایی‌ناپذیر از روش‌شناسی در حوزه علم مدیریت، به تحول سازمانی و نظام مورد بررسی منتهی می‌شود. از سویی فرایندی مناسب برای شناسایی امراض، علل امراض و تجویز روش درمان مناسب است (کمانرودی کجوری و مجیدی، ۱۳۹۶: ۶۹). از این رهگذر هدف پژوهش حاضر آسیب‌شناسی نظام مدیریت توسعه روستایی در ایران است.

مبانی نظری و مرور پیشینه

در حالی که مدیریت روستایی نقشی مهم و تعیین‌کننده‌ای در هدایت و توسعه روستاها دارد، از جمله مقوله‌هایی است که پژوهشگران کمتر به آن پرداخته‌اند (کودهری^۱، ۱۹۷۱: ۱۲۶). مدیریت روستایی در فرایند توسعه یکپارچه و پایدار نقش کلیدی دارد (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۵).

مدیریت روستایی به تازگی مد نظر پژوهشگران قرار گرفته است. چمبرز (۱۳۷۶) در این زمینه بیان می‌دارد: «تعداد معدودی از دانشگاہیان، مدیریت روستایی را از نظر مسئولیت ذهنی و فکری مهیج دانسته و یا آن را واجد حوزه‌هایی که در آن به تحقیق کاربردی بتوان دست زد

می‌دانند، کارگزاران روستایی هنوز راه طولانی در پیش دارند تا بتوانند تشخیص دهند که چگونه مدیریت می‌تواند در خدمت توسعه روستایی باشد». دشواری مفهوم مدیریت روستایی ناشی از تفاوت نظرگاه‌های سازمان‌های اداری و اجرایی از یک طرف و در هم تنیدگی ابعاد مختلف حیات اقتصادی اجتماعی و فرهنگی جامعه روستایی از طرف دیگر است. مدیریت روستایی از لحاظ کالبدی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی مفاهیم متفاوتی را از دیدگاه متولیان مربوط مطرح می‌کند (طالب، ۱۳۹۶: ۱۰۱)؛ بنابراین برای درک مدیریت روستایی می‌توان آن را به یک نظام تشبیه کرد. نظام عبارت است از ترکیبی از اجزا و قسمت‌های مختلف یک مجموعه که به یکدیگر وابسته‌اند و روابط متقابل میان آن‌ها به شکل خاصی سازمان‌یافته است. این سازمان هدف مشخصی دارد. مدیریت روستایی متشکل از اجزای به هم وابسته است که در قالب ساختاری واحد با یکدیگر روابط متقابل دارند (دربان و رضوانی، ۱۳۹۴: ۲۵۰).

هرچند تعریف فوق تا حدودی اصطلاح مدیریت روستایی را تبیین می‌کند، برای روشن‌تر شدن این مفهوم باید حوزه فعالیت به صورت مشخص‌تر روشن شود. گروهی حوزه فعالیت‌های مدیریت روستایی را محدوده قانونی و شاید هم خدماتی روستایی تعریف می‌کنند. بر این اساس وظیفه مدیریت روستایی را شامل برنامه‌ریزی روستایی، پرداختن به امور عمران و خدماتی، بهداشت روستایی، خدمات اجتماعی، ایمنی روستایی، امور فرهنگی و زیست‌محیطی می‌دانند (غفاری، ۱۳۸۸: ۴۲).

صاحب‌نظرانی نیز در این عرصه حضور دارند که مدیریت روستایی را مترادف با توسعه روستایی قلمداد می‌کنند. به طوری که حوزه فعالیت مدیریت روستایی را فراتر از موارد فوق‌الذکر می‌دانند و دامنه فعالیت مدیریت روستایی را پیگیری نظام‌مند تمامی امور مربوط به روستا از قبیل کشاورزی، صنایع، خدمات روستایی، محیط زیست و غیره تعریف و نقش و جایگاه روستا را در برنامه‌های توسعه کشور پیگیری می‌کنند (دربان و رضوانی، ۱۳۹۴: ۲۶۸). شناسایی آسیب‌های موجود در این نظام مدیریتی نیازمند بهره‌گیری از الگو و روش مدون و مشخصی است، به همین دلیل به بررسی الگوهای آسیب‌شناسی پرداخته می‌شود.

پاتولوژی به معنی آسیب‌شناسی، بیماری‌شناسی و تشخیص علل آسیب‌های وارده بر سیستمی مشخص (مورد مطالعه) است. این علم که به طور گسترده در علوم زیستی کاربرد دارد در علوم انسانی نیز کاربرد دارد. البته تمام مطالعاتی که به منظور آشکارسازی عیوب و عوامل آسیب‌زای سیستم خاصی قدم بردارند، در حیطه علم آسیب‌شناسی قرار دارند. آسیب‌شناسی با مشاهده عوارض آسیب آغاز می‌شود. در مورد منابع انسانی عوارض آسیب به طرق گوناگون

بروز می‌کند که به آن "مسائل رفتاری" لقب داده‌اند (اسمعیلی، ۱۳۸۱: ۵۲). به عبارت دیگر، آسیب‌شناسی فرایندی است نظام‌مند از جمع‌آوری داده‌ها به منظور تعامل اثربخش و سودمند برای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در اجتماع (مانزینی، ۱۳۸۵: ۲۵). همان‌طور که قبلاً ذکر شد، این پژوهش به دنبال کشف آسیب‌های نظام مدیریت توسعه روستایی در ایران است. راهبردهای توسعه سازمانی زیادی برای ارتقای اثربخشی سازمانی وجود دارد. یکی از این استراتژی‌ها، آسیب‌شناسی سازمانی است که شامل تشخیص یا ارزیابی وظایف یک سطح سازمانی به منظور طرح‌ریزی مداخلات تغییر سازمانی مناسب است. مفهوم آسیب‌شناسی در توسعه سازمانی شبیه الگوهای پزشکی مورد استفاده قرار می‌گیرد. آسیب‌شناسی سازمانی از روش‌های مخصوص در جمع‌آوری اطلاعات مهم پیرامون سازمان استفاده می‌کند. این اطلاعات ارزیابی و مداخله سازمانی مناسب طرح‌ریزی می‌شود (مایلز و کارلس^۱، ۲۰۰۳: ۷۸). در جدول ۱ الگوهای موجود در زمینه آسیب‌شناسی بیان شده است.

جدول ۱. خلاصه‌ای از الگوهای آسیب‌شناسی سازمانی، گروهی و فردی

مدل (سال)	متغیرها	متغیرهای وابسته	محیط خارجی	فروض اصلی
تحلیل میدان نیرو (۱۹۵۱)	نیروهای محرک، نیروهای محدودکننده (جلوگیری کننده).	نیروهای محرک و محدودکننده همزمان رخ می‌دهند.	هر نیرویی ممکن است محرک یا محدودکننده باشد.	عدم تعادل در جریان تغییر رخ می‌دهد، تعادل مجدداً برقرار می‌شود.
مدل لویت (۱۹۶۵)	وظیفه، ساختار، تکنولوژی و متغیرهای انسانی.	چهار متغیر وابسته هستند و تغییر در یک متغیر بر دیگر متغیرها اثرگذار است.	در مدل ارائه نشده است.	تغییر در متغیرها التزاماً در متغیر وظیفه اثرگذار است (تولیدات و خدمات).
مدل شش جعبه‌ای ویزورد (۱۹۷۶)	مقاصد، ساختار، ارتباطات، رهبری، پاداش‌ها و مکانیزم-های مفید.	روابط میان جعبه‌ها یا متغیرها روشن نیستند.	به واسطه ورودی‌ها و خروجی‌های سازمان تأثیرگذار است و تناسب دارد.	فاصله بزرگتر میان سیستم‌های رسمی و غیررسمی درون هر مدل، اثربخشی پایین یا فقدان اثربخشی سازمان است.
مدل سازگاری برای تحلیل سازمان (۱۹۷۷)	ورودی‌ها: محیط، منابع، گذشته، راهبرد. فراگردها: وظیفه، افراد، ترتیبات سازمانی رسمی، سازمان غیررسمی، خروجی‌ها: فردی، گروهی و سیستمی.	سازمان‌ها پویابند. کنش‌های متقابل در سطوح فردی، گروهی و سیستمی رخ می‌دهد.	محیط خارجی بازخورد مرتبط با ورودی‌ها و خروجی‌ها را مهیا می‌سازد.	نظریه سیستم‌های باز، سیستم‌های رسمی و غیر رسمی، تناسب یا سازگاری میان متغیرهای داخلی.
چهارچوب S7 مکنزی (۱۹۸۱-۸۲)	روش، کارکنان، سیستم‌ها، راهبرد، ساختار، مهارت و ارزش‌های مشترک	متغیرها وابسته‌اند تصویر مدل به مولکول مدیریتی تشبیه شده است.	در مدل به طور مستقیم مورد اشاره قرار نگرفته است.	همه متغیرها می‌بایست تغییر کنند تا به عنوان یک سیستم متجانس و سازگار شوند.
چهارچوب TPC تیچی (۱۹۸۳)	ورودی‌ها: محیط، گذشته، منابع فراگردها مأموریت، راهبرد، وظیفه‌ها شبکه‌سازی، افراد، فرایندهای سازمانی شبکه‌های مضر، خروجی‌ها: عملکرد تأثیر روی افراد.	همه متغیرها وابسته‌اند اگر چه برخی ارتباطات قویتر و برخی دیگر ضعیف‌ترند دوطرفه).	محیط از طریق ورودی‌های سازمان و خروجی‌ها و حلقه بازخور شامل و درگیر شده است.	همه متغیرها از طریق یک دیدگاه فنی سیاسی و فرهنگی تحلیل شده‌اند. (استراتژی استعاره طناب).

برنامه‌ریزی عملکرد بالا (۱۹۸۴)	چهارچوب زمانی، تمرکز، برنامه‌ریزی، سبک تغییر، مدیریت، ساختار، دیدگاه، انگیزش، توسعه، ارتباطات، رهبری.	سطوح متغیرها در یک برآورد و بررسی به طور مستقل اندازه‌گیری می‌شوند.	به طور مستقیم در مدل ارائه نشده است.	چهار سطح عملکرد: عملکرد ممتاز، بیش‌فعال، پاسخگو، واکنشی. این‌ها به تفویض اختیار، هدف‌گرایی، مربیگری، اجرای ترتیبی، رفتارهای رهبری، وابسته هستند.
آسیب‌شناسی رفتار فردی و گروهی (۱۹۸۷)	ورودی: منابع، فراگردها؛ سطوح فردی و گروهی، خروجی‌ها: عملکرد گروهی عملکرد فردی، خروجی‌های کیفیت زندگی کاری.	خطوط ارتباطات مستقیم دارند با استثنایی از یک ارتباط دوطرفه میان دو متغیر.	حداقل مرزها میان سازمان و محیط خارجی.	مفروضات: تئوری سیستم‌های باز، تأکید بر روی سه سطح عملکرد، شامل عملکرد سازمانی و خروجی‌های کیفیت زندگی کاری.
مدل علی بورک و لیتوین (۱۹۹۲)	محیط خارجی، مأموریت و راهبرد، رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار، ممارست مدیریت، سیستم‌ها، جو واحد کاری، نیازمندی‌های وظیفه و مهارت‌های فردی، انگیزش، نیازهای فردی و ارزش‌ها و عملکرد فردی و سازمانی.	همه متغیرها وابسته به هم هستند اگر چه برخی ارتباطات قویتر و برخی دیگر ضعیف‌ترند (دوطرفه).	هر وضعیت یا شرایط بیرونی که بر عملکرد سازمان اثرگذار است (شامل بازار، وضعیت مالی جهان و شرایط محیط و...، تناسب میان سازمان و محیط نیز ملاحظه می‌شود.	مدل B-L میان پویایی تبدیلی و تبدیل در سازمان تمایز قائل می‌شود. پویایی تبدیلی و تبدیلی ریشه در تئوری رهبری و به ویژه در تفاوت میان مدیران و رهبران دارد. مفروضات شامل تئوری سیستم‌های باز، تمایز میان جو و فرهنگ سازمانی و تأثیر تمامی متغیرها بر یکدیگر.
مدل ستاره گالبرید (۱۹۹۵)	این مدل به همراه فناوری (فرایندها)، ساختار، فرهنگ، سیستم‌ها، راهبرد و افراد می‌آید.	همه متغیرها وابسته به هم هستند اگر چه برخی ارتباطات قویتر و برخی دیگر ضعیف‌ترند (دوطرفه).	به طور مستقیم در مدل ارائه نشده است.	این برنامه با ترکیب مناسب استراتژی و ساختار، به فرآوری استعداد مورد نیاز جهت نیل به اهداف می‌انجامد. اطمینان بهتر از اثربخشی واحدها، درستی داده‌ها و ثبات فرایندها.
مدل تریکورد (۲۰۰۵)	استراتژی: (راهبرد، اهداف اصلی، اهداف فرعی و ارزش‌ها). هویت: (دلیل وجودی، قصد نهایی). فرهنگ: (فرهنگ، روحیه، انگیزش، شخصیت، رهبری، کار تیمی)، سیستم‌ها: (فرایندها، فناوری، ساختار انسانی و ارتباطات).	همه متغیرها وابسته به هم هستند.	به طور مستقیم در مدل ارائه نشده است.	زمانی که یک جز از مدل تریکورد نامتطبق است، سازمان به سمت فقدان وظیفه‌مداری، افزایش هزینه و... گرایش خواهد داشت. اگر همه ابعاد مدل تریکورد مهیا باشند، سازمان سالم، بهره‌ور و چالاک خواهد بود.

منبع: جی و ورلی، ۱۳۸۴؛ نادلر^۱ و همکاران، ۲۰۰۶؛ نادلر و همکاران، ۱۹۹۲؛ بورک و لیتوین^۲، ۱۹۹۲؛ گالبریت^۳، ۱۹۹۵؛ آلستیر^۴، ۲۰۰۵.

در پژوهش حاضر از الگوی مکنزی استفاده شده است. این الگو شامل ۷ بعد (نیکوکار و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۷۲) به شرح زیر است:

ساختار: اصول تقسیم کار و تخصصی‌سازی و هماهنگی، نوع طرح سازمانی، نحوه ارتباط افراد (روابط مستقیم و غیر مستقیم) الگوهای طبقه‌بندی و کنترل و حدود اختیارات افراد و واحدها عموماً به ساختار مربوطند.

1. Nadler
2. Burke & Litwin
3. Galbraith
4. Alastair

استراتژی: مکنزی استراتژی را در پنج منظر الگو، طرح، برنامه، مانور و الگوی تخصیص منابع تعریف می‌کند در حقیقت استراتژی بیانگر نقشه راه دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است که از طریق آن منابع سازمانی برای حصول اهداف هماهنگ و هدایت می‌شوند، استراتژی سازمان، چگونگی رقابت در بازار و منابع مزیت رقابتی و شایستگی‌های محوری را تعیین می‌کند.

سیستم‌ها: سازمان‌ها سیستم‌های همکاری‌اند که از سیستم‌های مختلف تشکیل شده‌اند. سیستم‌های سازمانی باید به نحوی طراحی شوند که سرعت و کیفیت بالا، هزینه‌های پایین، نوآوری و سایر الزامات رقابتی را تسهیل کنند، تحقق این هدف مستلزم هم‌افزایی مناسب سیستم‌های مختلف است.

سبک: الگوهای اداره سازمان بسیار حائز اهمیت است، الگوهای مدیریت باید به کارآمدی و اثربخشی سازمانی منجر شود. مدیران می‌توانند متناسب با الزامات محیطی و قابلیت‌ها و ویژگی‌های درونی، سبک‌هایی را به کارگیرند، به بهترین شکل ممکن منابع سازمانی را تخصیص داده و به مؤثرترین روش بهره‌برداری کنند.

کارکنان: طبق این اصل موارد زیر مشخص می‌شود، مشخصه‌های افراد سازمان از لحاظ تحصیلات، اصول کارکردی یا زمینه‌های کاری، نحوه مدیریت منابع انسانی، روش شکل‌دهی ارزش‌های پایه در جذب نیرو، معیارهای انتخاب و ارتقا کدام‌اند؟ مسیر شغلی و آینده شغلی چگونه است؟ روش‌های توانمندسازی کارکنان و میزان اثربخشی آنها، سیستم انگیزش و غیره چیست؟

مهارت: ویژگی‌های متمایز سازمان چیست؟ سازمان چه کاری را بهتر از همه انجام می‌دهد؟ چگونه ویژگی‌های متمایز خود را حفظ می‌کند؟ قابلیت‌های ویژه مورد نیاز سازمان برای رقابت‌پذیری چیست؟ سازمان نیازمند کدام شایستگی‌های محوری است؟

ارزش‌های مشترک: مفاهیم راهنما، ایده‌های اساسی، معانی قابل ملاحظه یا اعتقادات مهم که یک سازمان به افرادش القا می‌کند. این موارد راهنمای جهت‌گیری نظام نسبت به انجام وظایف، اهداف، کارکنان، جامعه و غیره است. ارزش‌های متعالی سازمان کدام است؟ این ارزش‌ها چه میزان با الزامات رقابتی سازگار است؟ آیا ارزش‌های سازمانی نوآوری و سرعت را تشویق می‌کند؟

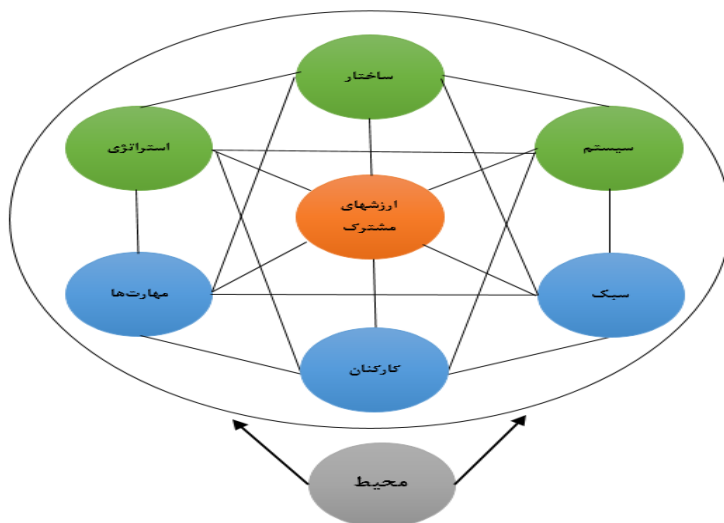
محیط: عواملی که خارج از نظام وجود دارد و بر عملکرد و آینده کاری نظام تأثیر می‌گذارد.

در زمینه مدیریت توسعه روستایی در ایران تا به امروز پژوهش‌هایی صورت گرفته است که در این بین می‌توان به پژوهش ضابطیان و همکاران در سال ۱۳۷۹ اشاره کرد، ایشان در تحقیقی با عنوان بررسی موانع و تنگناهای مدیریت توسعه روستایی ایران (مورد مطالعه: استان فارس) به شناخت عوامل مؤثر درونی و بیرونی مدیریت بر شکل‌گیری، تشخیص نیازهای واقعی و افتراق بین این نیازها و نیازهای کاذب و کم‌اهمیت، یافتن نیازهای ذهنی و عینی روستاییان، امکان‌سنجی توان روستا در جهت رفع نیازها، اولویت‌بندی و یافتن ترتیب ارجحیت نیازها پرداختند. شیوایی (۱۳۷۹) با بررسی تنگناهای مکانی فضایی توسعه سکونتگاه‌های روستایی، بر مدیریت فضا در روستا تأکید داشته است. معاونت صنایع و توسعه روستایی (۱۳۸۴) در بررسی ساختار مناسب مدیریت توسعه روستایی، مناسب‌ترین گزینه برای مدیریت توسعه روستایی بدون اینکه به گسترش تشکیلات دولت منجر شود را وزارت جهاد کشاورزی می‌داند، در صورتی که سیاست‌های دولت در مقوله کوچک‌سازی و واگذاری امور تصدی‌گری به بخش خصوصی نیز مراعات شود. خسروی (۱۳۸۶) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان "جایگاه آموزش در بهبود مدیریت توسعه روستایی"، به این نتیجه رسید که دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برگزارکننده در بهبود عملکرد دهیاری‌ها و توانمندسازی دهیاران و ارتقای جایگاه آن‌ها در نظام مدیریت توسعه روستایی بسیار مؤثر و دارای آثار مثبت است. سازمان ترویج، آموزش و تحقیقات کشاورزی (۱۳۸۶) در طرحی به بررسی فعالیت‌های عمران روستایی جهاد سازندگی (با تأکید بر شیوه‌های تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا در مدیریت فعالیت‌های عمران روستایی) با هدف بررسی فعالیت‌های عمرانی انجام‌شده توسط آن دستگاه در دوره‌های زمانی مختلف، نقاط قوت وضع، برنامه‌ها، طرح‌ها و روش‌های اجرایی پرداخته است. مؤسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی (۱۳۸۸) مطالعه‌ای تحت عنوان توسعه روستایی در ایران، ضمن بررسی روند تحولات توسعه روستایی در ایران، زیربنای روستایی و چشم‌اندازهای توسعه روستایی را بررسی کرده است.

برای درک مدیریت توسعه روستایی می‌توان آن را به یک نظام تشبیه کرد. نظام عبارت است از ترکیبی از اجزا و قسمت‌های مختلف یک مجموعه که به یک دیگر وابسته‌اند و روابط متقابل میان آن‌ها به شکل خاصی سازمان‌یافته و این سازمان برای نیل به هدف مشخصی است. مدیریت توسعه روستایی نیز متشکل از اجزای به هم وابسته است که با یکدیگر روابط متقابل دارند. در مجموع مدیریت توسعه روستایی را می‌توان سیستمی متشکل از تمامی عناصر و اجزای رسمی و غیر رسمی ذی‌ربط و مؤثر در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و کالبدی

حیات روستا با هدف اداره، هدایت، کنترل و توسعه همه‌جانبه و پایدار روستایی در قالب چارچوب اسناد و قوانین فرادست و سیاست‌های کلان کشور تعریف کرد (دربان آستانه، ۱۳۸۳: ۴۸؛ رضوانی، ۱۳۹۳: ۲۳۲).

با توجه به مطالب یادشده، به منظور بررسی علمی مقوله مدیریت توسعه روستایی در تحقیقات، نخست می‌بایست آن را یک نظام تشبیه کرد. آنگاه می‌توان با استفاده از یک الگوی شناخته‌شده در زمینه ارزیابی نظام مدیریت توسعه روستایی اقدام کرد. حال با توجه به هدف پژوهش حاضر که ارزیابی آسیب‌های نظام مدیریت توسعه روستایی ایران است، با توجه به جدول ۱، الگوی ۷ اس مکنزی انتخاب شد، با این تفاوت که به این الگو، بعد محیط اضافه شد. از ویژگی‌های این الگو تطبیق و پوشش ابعاد مربوط به نظام مدیریت توسعه روستایی ایران است. هسته مرکزی نظام مدیریت توسعه روستایی را ارزش‌های مشترک تشکیل می‌دهد که به نوعی می‌توان آن را به عنوان مدل توسعه روستایی قلمداد کرد و تمامی ابعاد دیگر با توجه به ارزش‌های مشترک شکل گرفته و پایه‌گذاری شده‌اند. در الگوی پیشنهادی پژوهش، بعد محیطی با تمامی ابعاد نظام مدیریت توسعه روستایی در ارتباط و چه بسا بر روی آنها اثرگذار است.



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش با اقتباس از مدل ۷ اس مکنزی

روش تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس هدف از نوع کاربردی و به لحاظ روش از نوع کیفی- کمی و به طور اخص از نوع روش آمیخته^۱ (طرح اکتشافی) است. گردآوری اطلاعات از طریق مصاحبه صورت گرفته است. به منظور آسیب‌شناسی نظام مدیریت روستایی ایران، اجزای نظام شامل دولت و نهادهای ذی‌ربط و مدیریت روستایی، باید مورد بررسی کارشناسی قرار گیرند. لذا از آنجایی که پژوهش حاضر رویکردی کارشناس محور داشته، مشارکت‌کنندگان در پژوهش را صاحب‌نظران دانشگاهی و افراد شاغل در بخش دستگاه‌های اجرایی کشور تشکیل دادند. در انجام مصاحبه پس از دادن اطلاعات لازم به مشارکت‌کنندگان و اطمینان از حفظ محرمانه ماندن اطلاعات، در صورت تمایل مشارکت‌کننده و کم نشدن کیفیت مصاحبه، اظهارات مشارکت‌کنندگان را ضبط کرده و در غیر این صورت از یادداشت‌برداری استفاده شد. به منظور پوشش تمامی ابعاد موضوع مورد پژوهش، مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند از افراد مطلع انتخاب شدند؛ جمع‌آوری داده‌ها تا زمان "اشباع" ادامه پیدا کرد. اشباع به این معنی که دیگر به اطلاعات قبلی اطلاعات جدیدی افزوده نمی‌شود (روزنتال^۲، ۲۰۱۶: ۵۱۲). با رعایت اصل اشباع، تعداد ۲ نفر از اساتید علوم سیاسی (تخصص جامعه‌شناسی سیاسی و مسائل ایران)، ۳ نفر از اساتید توسعه روستایی (توسعه روستایی، توسعه کشاورزی و برنامه‌ریزی روستایی)، ۲ نفر از اساتید جامعه‌شناسی (توسعه اجتماعی و توسعه اقتصادی) و ۳ نفر از مسئولان دستگاه‌های اجرایی (تخصص امور اجتماعی و برنامه‌ریزی روستایی) مورد مصاحبه قرار گرفتند.

جدول ۲. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش

مشارکت‌کننده	تخصص	سمت	سابقه کار	مشارکت‌کننده	تخصص	سمت	سابقه کار
۱	جامعه‌شناسی سیاسی	عضو هیئت‌علمی	۱۵	۶	توسعه اجتماعی	عضو هیئت‌علمی	۱۶
۲	مسائل ایران	عضو هیئت‌علمی	۱۶	۷	توسعه اقتصادی	عضو هیئت‌علمی	۱۴
۳	توسعه روستایی	عضو هیئت‌علمی	۱۵	۸	امور اجتماعی	کارشناس فرمانداری	۱۴
۴	برنامه‌ریزی روستایی	عضو هیئت‌علمی	۱۵	۹	برنامه‌ریزی روستایی	کارشناس استانداردی	۲۰
۵	توسعه روستایی و ترویج کشاورزی	عضو هیئت‌علمی	۱۲	۱۰	برنامه‌ریزی روستایی	کارشناس بخشدار	۱۲

منبع: یافته‌های پژوهش

1. Mixed Method
2. Rosenthal

پژوهشگر جهت تحلیل داده‌ها مراحل را طی کرده است که در ذیل به ترتیب شرح داده

می‌شوند:

۱. تقریر گفتگوها و شناسایی معناها: در این مرحله (که معمولاً بعد از انجام هر مصاحبه صورت می‌گرفت) گفتگوهای انجام‌گرفته از تک تک افراد تنظیم و تدوین شده و معناهای فشرده‌شده این مصاحبه‌ها استخراج شد.

۲. تقلیل‌سازی و جایابی معناها در الگوی پژوهش: بعد از انجام فعالیت مرحله اول، محقق با مرور مکرر متون، با معناهای متعددی مواجه شد که یک بیان مشترک در ادبیات مختلف چندین بار تکرار شده و یا گاهی اوقات کاملاً شبیه هم بودند. از اینرو، ابتدا تمامی جملاتی که هدفشان رساندن یک معنای مشترک بود (اما با شکل بیان متفاوت) و یا کاملاً شبیه هم بودند را (بر اساس تفاوت‌ها و شباهت‌هایشان) در یک دسته معنایی قرار داده شد.

۳. اعتبار داده‌ها: در ادامه، به منظور بدست آوردن اعتبار نتایج، یافته‌ها در اختیار افراد مذکور قرار داده شد. در نهایت، برای تحلیل داده‌ها و ترسیم الگوی نهایی پژوهش از نرم‌افزار Nvivo10 استفاده شد.

با بررسی نظرات بسیاری از صاحب‌نظران در زمینه آسیب‌شناسی و مدیریت توسعه روستایی، الگوی که برای انجام پژوهش فعلی انتخاب شد، الگوی ۷ اس مکنزی است. الگوی مذکور از شرایط مناسبی برای تطبیق با نظام مدیریت توسعه روستایی ایران برخوردار است. ضمن اینکه با پوشش تمامی ابعاد نظام در قالب ۷ بعد می‌توان بررسی کامل و جامعی از موضوع مورد پژوهش انجام داد. فرض اصلی این الگو نیز تغییر همه متغیرهاست تا یک سیستم به شکل متجانس و سازگار عمل کند. الگوی مذکور دارای ۷ بعد (روش، کارکنان، سیستم‌ها، راهبرد، ساختار، مهارت و ارزش‌های مشترک) است از آنجایی که طبق جدول ۱ در این روش بعد محیطی و خارج از نظام یا سازمان مفعول مانده است، بعد محیط به آن افزوده شد. در نتیجه برای آسیب‌شناسی نظام مدیریت توسعه روستایی ایران از مدل توسعه‌یافته مکنزی استفاده شده است (شکل ۱). در الگوی پژوهش به سه بعد ساختار، استراتژی و سیستم‌ها ابعاد سخت و به چهار بعد سبک، کارکنان، مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک، ابعاد نرم گفته می‌شود. واژه نرم بدین معنا بکار می‌رود که مفاهیم آن ابعاد عینی، ملموس، عملی و به سادگی تعریف شدنی‌اند و واژه سخت نشان می‌دهد که مفاهیم آن ابعاد غیر ملموس، غیر عملی و به سختی تعریف و توصیف شدنی‌اند. همچنین، محیط که حاوی عوامل خارج از نظام است با کل هفت بُعد رابطه دارد. تمامی ابعاد بر اساس ارزش‌های مشترک ایجاد می‌گردند.

یافته‌های تحقیق

بعد از جمع‌آوری داده‌ها، آسیب‌های شناسایی شده دسته‌بندی و طبق مدل پژوهش به ۸ دسته تقسیم‌بندی شدند که به تفکیک بررسی می‌شوند:

آسیب‌های ساختار

طبق یافته‌های پژوهش در جدول ۳، آسیب‌های ساختار نظام مدیریت توسعه روستایی کشور را می‌توان در سه حیطه بررسی کرد: ۱. از نظر تقسیم‌بندی سازمان و تیم‌های کاری موجود در نظام مدیریت: در حال حاضر اکثر نهادهای متولی مدیریت روستایی به تخصص-گرایی محض دچار شده‌اند که در این زمینه آسیب‌های جدی وجود دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش در جدول ۳ مهم‌ترین آسیب‌ها در این زمینه را می‌توان سردرگمی و تداخل وظایف سازمان‌های متولی روستایی، تعدد نهادی و سازمان‌ها در امر توسعه روستایی، فقدان سازمان تخصصی متولی روستا و همچنین فقدان سازمان تخصصی که از لحاظ ستادی مجری نیز باشد، فقدان تشکل‌های روستایی و کشاورزی، بخشی‌نگری وزارت جهاد کشاورزی که سیاست توسعه کشاورزی را بر توسعه روستایی مقدم می‌داند، فقدان نظام محلی و مشارکت آن برای طراحی طرح‌ها و برنامه‌های روستامحور را نام برد. ۲. ساختار از نظر سلسله‌مراتب سازمان در نظام مدیریت: در این زمینه در سازمان‌های متولی امر مدیریت و توسعه روستایی در کشور آسیب‌هایی وجود دارد که اغلب زاییده بروکراسی کاذب در سلسله‌مراتب نظام مدیریت توسعه روستایی در تمامی سطوح است. یافته‌ها آسیب‌هایی را در این سطح نشان می‌دهد که شامل ضعف انسجام سازمانی بین دستگاه‌ها در حوزه روستا، عدم پذیرش تصمیم، هرچند تصمیم مناسب و اجرای آن منطقی باشد و موضع‌گیری نابخردانه هم در بین بالادستی‌های نظام مدیریت و هم مردم که موجبات آشفتگی، نارضایتی‌ها عدم تبعیت از قوانین و روزمرگی و اضمحلال کنشگران نظام مدیریت توسعه روستایی را در امر مدیریت را فراهم می‌کند. ۳. نحوه تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در نظام: بیشترین آسیب‌ها در این حیطه از ساختار نظام از جانب رویکردهای بالا به پایین در امر مدیریت بوده است. یافته‌ها نشان می‌دهد در این حیطه بر نظام مذکور آسیب‌هایی جدی وارد است که شامل: گسست ارتباط بین دو جامعه نخبه و اجرایی، وجود نقش دولت به عنوان همه‌کاره و کارگزار و نبود نقش تسهیل‌گری آن و نگاه اداره سیاسی (و نه اقتصادی) وزارت کشور (دهیاری) به روستاها که زاییده‌ی تفکر "از بالا به پایین" است.

جدول ۳. آسیب‌های ساختار

ردیف	آسیب	فراوانی
۱	سردرگمی و تداخل وظایف سازمان‌های متولی روستایی	۹
۲	فقدان تشکل‌های مردم نهاد (روستایی و کشاورزی)	۷
۳	تعدد نهادی و سازمان‌ها در امر توسعه روستایی	۹
۴	فقدان سازمان تخصصی متولی روستا	۱۰
۵	بخشی نگری وزارت جهاد کشاورزی که سیاست توسعه کشاورزی را بر توسعه روستایی مقدم می‌داند	۸
۶	ضعف انسجام سازمانی در حوزه روستا بین دستگاه‌ها	۷
۷	فقدان نظام محلی و مشارکت آن برای طراحی طرح‌ها و برنامه‌های روستامحور	۶
۸	فقدان سازمان تخصصی که از لحاظ ستادی مجری نیز باشد	۵
۹	عدم پذیرش تصمیم هر چند تصمیم مناسب و اجرای آن منطقی باشد	۴
۱۰	موضع‌گیری نابخردانه هم در بین بالادستی‌ها و هم مردم	۳
۱۱	وجود نقش دولت به عنوان همه‌کاره و کارگزار و نبود نقش تسهیل‌گری آن	۷
۱۲	نگاه اداره سیاسی (و نه اقتصادی) وزارت کشور (دهیاری) به روستاها	۵
۱۳	گسست ارتباط بین دو جامعه نخه و اجرایی	۶

منبع: یافته‌های پژوهش

آسیب‌های سیستم

سازمان‌ها در حقیقت سیستم‌های همکاری‌اند که از سیستم‌های مختلف تشکیل شده‌اند. سیستم‌های سازمانی باید به نحوی طراحی شوند که سرعت و کیفیت بالا، هزینه‌های پایین، نوآوری و سایر الزامات رقابتی را تسهیل کنند که تحقق این هدف مستلزم هم‌افزایی مناسب سیستم‌های مختلف است. طبق یافته‌های پژوهش در جدول ۴ می‌توان آسیب‌های سیستم را به دو حیطه تقسیم کرد: ۱. سیستم‌های برنامه‌ریزی و اجرا در نظام مدیریت توسعه روستایی: عامل اصلی آسیب‌های این سیستم را می‌توان در مقوله تمرکزگرایی در مدیریت، برنامه‌ریزی و اجرا جستجو کرد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در این زمینه آسیب‌هایی وجود دارد که عبارتند از: عدم ساماندهی مناسب مشارکت مردمی، نبود منابع مالی پایدار و کافی، عدم تخصص مدیران و برنامه‌ریزان اجرایی و سیاست‌گذاری، جای خالی محققان و صاحب‌نظران حوزه روستایی در برنامه‌ریزی‌ها و عدم تطابق برنامه‌های توسعه روستایی با روستاهای هدف و عدم هماهنگی در سطوح میانی و میدانی در حوزه توسعه روستایی. ۲. مراکز کنترل و نظارت: در این سیستم نهادهای مسئول روستایی به ویژه دهیاری‌ها می‌توانند از کنشگران نظام به شمار آیند. آسیب‌هایی که در این سیستم وجود دارد عبارتند از: عملکرد نامناسب خود دهیاران زیرا نظارت اصولی بر کار ایشان وجود ندارد. نبود ارزیابی صحیح از برنامه‌ها و جلب نظر روستاییان که مجدداً در این مقوله دهیاران در رأس قرار دارند. کم رنگی نظارت ارزیابی

میدانی و پایش ارزشیابی طرح‌ها و برنامه‌ها که به عدم بنیه و توان مالی و علمی و تجهیزاتی نظام بر می‌گردد.

جدول ۴. آسیب‌های سیستم

ردیف	آسیب	فراوانی
۱	عدم هماهنگی در سطوح میانی و در سطوح میدانی در حوزه توسعه روستایی	۵
۲	عدم تطابق برنامه‌های توسعه روستایی با روستاهای هدف	۶
۳	عدم ساماندهی مناسب مشارکت مردمی	۷
۴	نبود منابع مالی پایدار	۹
۵	عدم تخصص مدیران و برنامه ریزان اجرایی و سیاست‌گذاری	۵
۶	جای خالی محققان و صاحب‌نظران حوزه روستایی در برنامه‌ریزی‌ها	۷
۷	نبود ارزیابی صحیح از برنامه‌ها و جلب نظر روستائیان	۷
۸	کم رنگی نظارت ارزیابی میدانی و پایش ارزشیابی طرح‌ها و برنامه‌ها	۵
۹	عملکرد نامناسب دهیاران	۶

منبع: یافته‌های پژوهش

آسیب‌های مربوط به استراتژی

استراتژی بیانگر نقشه راه دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است که از طریق آن منابع سازمانی در به منظور حصول اهداف هماهنگ و هدایت می‌شوند. استراتژی سازمان چگونگی رقابت در بازار و شایستگی‌های محوری را تعیین می‌کند. در مورد آسیب‌های مربوط به استراتژی طبق یافته‌های جدول ۵ می‌توان آنرا در سه حیطه تقسیم‌بندی کرد: ۱. راهبردهای نظام مدیریت توسعه روستایی ایران: در وضعیت فعلی نظام مدیریت توسعه روستایی با فقدان چارچوب مفهومی و راهبردی مناسب روبروست. متولیان بدنبال ظرفیت‌سازی و توانمندسازی- اند که تقریباً به شعارزدگی دچار است. در این زمینه به دلیل عدم جدایی از مسیرهای بروکراتیک، آسیب‌هایی همچون نهادینه نشدن فرهنگ مشارکت وجود دارد که در نهایت ظرفیت‌ها شناخته‌نشده و عدم توانمندی را به همراه دارد. از سویی وجود برنامه‌های توسعه روستایی متأثر از پارادایم نوسازی روستایی از گذشته تا به حال، فقدان مدل توسعه روستایی و نقشه راه بعد از انقلاب و شفاف نبودن راهبردهای کلان توسعه روستایی نیز از آسیب‌های اساسی در این حیطه است. ۲. نحوه رسیدن به اهداف: در این حیطه برخی رویکردهای دستوری و تجویزی توأم با اعمال فشار از سوی برخی کنشگران نظام مدیریت توسعه روستایی وجود دارد، در این زمینه نیز آسیب‌هایی جدی وجود دارد. طبق یافته‌ها مهمترین آسیب‌ها در این زمینه مقاومت جامعه روستایی نسبت به برخی اهداف و برنامه‌ها و عدم شناسایی قابلیت‌های توسعه روستایی در اهداف کلان توسعه ملی است. ۳. رویارویی با

فشارهای موجود و نحوه مواجهه شدن با تغییرات محیطی: در این حیطة نوعی مدیریت اقتضایی بر مبنای الگوبرداری، بدون توجه به مبنای مدل‌های تصمیم‌گیری در سایر جوامع در نظام حاضر مدیریت توسعه روستایی ایران وجود دارد. همچنین مدیریت بحران بعد از مواجهه با بحران نیز مزید بر علت مذکور شده است. طبق یافته‌ها خودنمایی کنشگران، نبود مهارت و ناپختگی مدیریت اقتضایی در نظام مذکور از آسیب‌های جدی در این حیطة است.

جدول ۵. آسیب‌های مربوط به استراتژی

ردیف	آسیب	فراوانی
۱	وجود برنامه‌های توسعه روستایی متأثر از پارادایم نوسازی روستایی از گذشته تا به حال	۷
۲	فقدان مدل توسعه روستایی و نقشه راه بعد از انقلاب	۷
۳	شفاف نبودن راهبردهای کلان توسعه روستایی	۵
۴	نهادینه نشدن فرهنگ مشارکت بدلیل عدم جدایی از مسیرهای بروکراتیک و در نهایت ظرفیت‌ها شناخته نشده باقیمانده و به توانمندی نمی‌انجامد	۹
۵	عدم شناسایی قابلیت‌های توسعه روستایی در اهداف کلان توسعه ملی	۶
۶	مقاومت جامعه روستایی نسبت به برخی اهداف و برنامه‌ها	۴
۷	خودنمایی کنشگران و نبود مهارت در مدیران	۳
۸	ناپختگی مدیریت اقتضایی	۷

منبع: یافته‌های پژوهش

آسیب‌های مربوط به ارزش‌های مشترک

مفاهیم راهنما، ایده‌های اساسی، معانی قابل ملاحظه یا اعتقادات مهم که یک سازمان به افرادش القا می‌کند، این موارد راهنمای جهت‌گیری نظام نسبت به انجام وظایف، اهداف، کارکنان، جامعه و غیره است. این دسته از آسیب‌ها را طبق یافته‌های جدول ۶ می‌توان به سه حیطة تقسیم‌بندی کرد: ۱. ارزش‌های محوری و اهمیت آن در نظام مدیریت توسعه روستایی ایران: ارزش محوری در نظام مذکور، تأکید بر پایداری بهره‌گیری از منابع به همراه افزایش کارایی و بهره‌وری است، اما مهمترین آسیبی که در این حیطة وجود دارد این است که هنوز بایدها و نبایدهای بهره‌گیری پایدار از منابع مشخص نیست و چه بسا همین رویکرد در آینده مورد سؤال واقع شود؛ به عبارت دیگر هنوز شاخص‌های بومی بهره‌گیری پایدار از منابع وجود ندارد و نظام در القای آن دچار آسیب بوده و برنامه شفافی وجود ندارد. از سویی، با فرض وجود برنامه و شاخص‌های بهره‌گیری از منابع، جامعه محلی در این حیطة ذینفع نیست. ۲. فرهنگ کار بر تیم‌های کاری: در این زمینه، در مقیاس کوچک، کارگروه‌های متخصص شکل گرفته است که عمدتاً متشکل از نیروی بومی با تأکید بر نقش متخصص به عنوان آگاه و آگاهی‌رسان (نظیر شورای بخش) اما از نظر فرهنگ کاری همچنان همان نگاه بیرونی بر جامعه

بومی حاکم است و این خود نوعی آسیب به شمار می‌رود. ۳. ارزش‌های بنیادی که نظام بر آن بنا نهاده شده است: در این زمینه فرض بر این است که ارزش‌های بنیادی برای برپایی نظام مدیریت توسعه روستایی، همان استفاده از اصول نوین مدیریت علمی در عرصه مدیریت است. طبق یافته‌ها در این زمینه آسیب جدی وجود دارد که شامل ناسازگاری ارزش‌ها با شرایط واقعی جامعه بومی و خالی بودن دانش بومی در ارزش‌های القاشده به روستاییان است.

جدول ۶. آسیب‌های مربوط به ارزش‌های مشترک

ردیف	آسیب	فراوانی
۱	بایدها و نبایدهای بهره‌گیری پایدار از منابع مشخص نیست	۳
۲	غالب بودن نگاه بیرونی بر جامعه بومی	۶
۳	ناسازگاری ارزش‌ها با شرایط واقعی جامعه بومی	۷
۴	ذیفغ نبودن جامعه محلی در سایه ارزش‌ها	۷
۵	جای خالی دانش بومی در ارزش‌های القاشده به روستاییان	۵

منبع: یافته‌های پژوهش

آسیب‌های مربوط به سبک

الگوهای اداره سازمان بسیار حائز اهمیت است، الگوهای مدیریت باید به کارآمدی و اثربخشی سازمانی منجر شود. مدیران می‌توانند متناسب با الزامات محیطی از یک سو و قابلیت‌ها و ویژگی‌های درونی، سبک‌هایی را به کارگیرند، به بهترین شکل ممکن منابع سازمانی را تخصیص داده و به مؤثرترین روش بهره‌برداری کنند. در این زمینه می‌توان آسیب‌های سبک را طبق یافته‌های جدول ۷ به شش حیطه تقسیم‌بندی کرد. ۱. الگو و سبک رهبری: در حال حاضر سبک رهبری موجود در نظام مدیریت توسعه روستایی ایران از نوع رهبری همچنان از سبک دیکتاتورمانانه است. این سبک به خودی خود از هم‌افزایی در تصمیم‌گیری و رویکردهای دموکراتیک در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی فاصله زیادی دارد و به تبع آن آسیب‌هایی نظیر تعارض و عدم مشارکت سایر کنشگران نظام بر آن وارد است. ۲. نحوه ورود مدیریت در اجرای کارها: یکی از کارکردهای سبک مدیریت، نحوه ورود مدیریت در اجرای کارهاست. طبق یافته‌های پژوهش، در نظام مذکور نحوه ورود بصورت بررسی وضع موجود و طراحی وضع مطلوب غیرقابل دسترس است که در این زمینه عدم دسترسی به وضع ایده‌ای به انگیزه‌زدایی و شکست زود هنگام در کارها منجر می‌شود و این یک آسیب اساسی در این حیطه است. ۳. وجود رقابت در بین کارکنان و بخش‌های مختلف نظام: نظام گسترده مدیریت توسعه روستایی در ایران باعث ایجاد رقابت بین کارکنان و کنشگران می‌شود. این خود باعث مبنا قرار گرفتن بخشی‌نگری و سازمان‌گرایی برای فعالیت‌ها باشد. تعدد حوزه

وظایف در عین نبود امکانات باعث می‌شود این بخشی‌نگری‌ها هم به سرانجام نرسد. ۴. تأثیر گذاری تیم‌های کاری: یکی از ابعاد سبک مدیریت و رهبری نظام، ایجاد تیم‌های کاری به منظور تقسیم وظایف است که این تیم‌ها می‌توانند به نوبه‌ی خود تأثیرگذار باشند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد در وضعیت فعلی نظام مدیریت توسعه روستایی ایران، فعالیت‌های تیم‌های کاری، تیمی و هماهنگ نیست و ضعف دارد. ۵. الگوی نفوذ در نظام: سبک رهبری که در حال حاضر در نظام مدیریت توسعه روستایی وجود دارد، برای نفوذ در ساختارهای دیگر نظام مدیریت، راهی به جز الگوی بالا به پایین و مکاتبه‌ای ندارد و این خود یک آسیب جدی به حساب می‌آید. وجود چنین الگویی به تعارض در بین کنشگران نظام و همچنین تعصب قومی و قبیله‌ای منجر خواهد شد. ۶. سطوح تصمیم‌گیری: در نظام مدیریت توسعه روستایی تصمیم‌گیری سطوحی شامل بخشی، فرابخشی، منطقه‌ای دارد. طبق یافته‌ها آسیب این حیطة همان ناهماهنگی بین سطوح تصمیمات و اجرای پروژه‌های ناهماهنگ با سطوح است.

جدول ۷. آسیب‌های مربوط به سبک

ردیف	آسیب	فراوانی
۱	تعارض و عدم مشارکت کنشگران نظام	۳
۲	عدم دسترسی به وضع ایده‌آل به دنبال آن انگیزه زدایی و شکست زود هنگام	۴
۳	تعدد حوزه وظایف در عین نبود امکانات منجر می‌شود همان جزئی‌نگری‌ها هم به سرانجام نرسد	۳
۴	ضعف فعالیت تیمی در بستر موجود	۶
۵	وجود تعارض و همچنین تعصب قومی و قبیله‌ای	۶
۶	ناهماهنگی بین سطوح تصمیمات	۷
۷	اجرای پروژه‌های ناهماهنگ با سطوح در نظر گرفته شده	۷

منبع: یافته‌های پژوهش

آسیب‌های مربوط به کارکنان

طبق یافته‌های جدول ۸، آسیب‌های ساختار نظام مدیریت توسعه روستایی کشور را می‌توان در پنج حیطة بررسی کرد: ۱. موقعیت‌ها و تخصص‌های موجود در بین کارکنان: موقعیت‌ها و تخصص‌های موجود در نظام مدیریت توسعه روستایی کشور طوری تعریف شده است که در بسیاری از موقعیت‌ها افراد سازمانی ناکارآمد آنرا اشغال کرده‌اند. طبق یافته‌ها آسیب‌هایی که در این حیطة وجود دارد عبارتند از: قرارگیری در جایگاه نامربوط سازمانی در حوزه مدیریت روستایی، وجود تعداد کثیری از نیروهای آموزش ندیده و غیر متخصص در حوزه توسعه روستایی و بی‌اعتمادی به مدیریت نهادی از سوی ساکنان. ۲. احساس نیاز به موقعیت‌های شغلی: در حال حاضر در نظام مذکور نیاز به مشاغل صفی کمتر از ستادی حس می‌شود و این خود نوعی بیماری سازمانی است. از سویی تمرکز کارکنان بویژه سطوح پایین‌تر

مدیریت روستایی، به حفظ یا ارتقای جایگاه و نپرداختن به مسائل حوزه توسعه روستایی یک اصل انکارناپذیر در نظام مدیریتی فعلی است و اگر در این راه به موفقیت نرسند، خروجی چنین رویکردی شیوع پدیده‌های رخوت‌زدگی، بی‌انگیزگی و فرسودگی شغلی، فقدان انگیزش شغلی، فقدان نوآوری و خلاقیت فردی و احساس فقدان امنیت شغلی در کارکنان خواهد بود که جزء آسیب‌های جدی در این حیطه است. ۳. معیارهای ارتقا و انتخاب کارکنان: در حال حاضر در نظام مورد مطالعه، متأسفانه معیارهای ارتقا و انتخاب کارکنان تخصص‌گرایانه نیست و چرخش و گردش شغلی به حق و عدالت صورت نمی‌گیرد. لذا آسیب‌هایی که در این حیطه وجود دارد عبارتند از: ضعف تعهد سازمانی، ارجح دانستن اهداف فردی بر اهداف سازمانی و بی‌انگیزگی کارکنان. ۴. روش‌های توانمندسازی کارکنان: در این حیطه برگزاری کارگاه‌های آموزشی، آموزش‌های ضمن خدمت و بعضاً آموزش تکمیلی حین کار از روش‌های مشهود توانمندسازی کارکنان است که این خود دارای آسیب‌هایی نظیر غیبت پرسنل و انجام نشدن وظایف محوله در حین فرایند توانمندسازی است. همچنین وقتی نیروها آموزش لازم را کسب کردند، علاقه‌ای به ماندن در سطوح پایین نهادهای مدیریتی روستایی ندارند و این یک آسیب جدی است. ۵. سیستم انگیزش نظام: در نظام مدیریت توسعه روستایی مشوق‌های مقطعی و بسیار کمی وجود دارد و این خود از یک سو به رقابت‌زایی منفی در جهت دستیابی به مشوق‌ها و از سوی دیگر عدم تطبیق سطح پاداش با نوع فعالیت به دریافت ناعادلانه پاداش منجر می‌شود. لذا جای خالی یک سیستم پرداخت پاداش مناسب احساس می‌شود.

جدول ۸. آسیب‌های مربوط به کارکنان

ردیف	آسیب	فراوانی
۱	قرارگیری در جایگاه نامربوط سازمانی در حوزه مدیریت روستایی	۶
۲	وجود تعداد کثیری از نیروهای آموزش ندیده و متخصص در حوزه توسعه روستایی	۹
۳	بی‌اعتمادی به مدیریت نهادی از سوی ساکنان	۳
۴	فقدان انگیزش شغلی	۶
۵	فقدان نوآوری و خلاقیت فردی	۸
۶	احساس فقدان امنیت شغلی در کارکنان	۵
۷	ضعف تعهد سازمانی	۶
۸	ارجح دانستن اهداف فردی بر اهداف سازمانی	۷
۹	غیبت پرسنل و انجام نشدن وظایف محوله	۴
۱۰	عدم علاقه‌مندی نیروها به ماندن در سطوح پایین نهادهای مدیریتی روستایی بعد از کسب آموزش‌های لازم	۷
۱۱	تمرکز کارکنان بویژه سطوح پایین‌تر مدیریت روستایی به حفظ جایگاه و نپرداختن به مسائل حوزه توسعه روستایی	۷
۱۲	وجود مدل خدمت محور کاذب در کارکنان حوزه توسعه روستایی از گذشته تا به حال	۴
۱۳	وجود پدیده‌های رخوت‌زدگی و بی‌انگیزگی و فرسودگی شغلی در کارکنان	۳
۱۴	رقابت‌زایی منفی برای دستیابی به مشوق‌ها	۵
۱۵	دریافت ناعادلانه پاداش به دلیل عدم تطبیق سطح پاداش با نوع فعالیت	۶

منبع: یافته‌های پژوهش

آسیب‌های مربوط به مهارت‌ها

طبق یافته‌های پژوهش، آسیب‌های مربوط به مهارت در نظام مدیریت توسعه روستایی کشور را می‌توان در موارد جدول ۹ خلاصه کرد. در مورد آسیب‌های مربوط به مهارت‌ها می‌توان آنها را در دو دسته کلی آسیب‌های مربوط به نظام آموزش مهارت و آسیب‌های خارج از نظام مذکور دسته‌بندی کرد. آسیب‌های مربوط به نظام آموزش مهارت شامل موارد زیر است: ناکارآمدی نظام حاضر، عدم انعطاف نهادهای ارائه‌کننده خدمات آموزش مهارتی با متغیرهای اجتماعی و اقتصادی جدید در امر توسعه روستایی و عدم هماهنگی نهادهای مختلف ارائه‌کننده خدمات آموزش مهارتی در حوزه مدیریت و توسعه روستایی که این آسیب‌ها در واقع آسیب‌های ساختاری نظام بوده است. برخی آسیب‌های خارج از نظام مذکور شامل موارد زیر است: در نظر نگرفتن "مزیت‌های نسبی منطقه‌ای" در برنامه‌ریزی آموزش مهارت، ارتباط ضعیف بین نظام‌های آموزش مهارت و کنشگران حوزه مدیریت و توسعه روستایی، عدم استفاده از دانش بومی در آموزش مهارت‌های رسمی در امر توسعه روستایی و تقاضامحور نبودن آموزش‌های مهارتی به دلیل عدم نیازسنجی مهارتی در روستاها.

جدول ۹. آسیب‌های مربوط به مهارت‌ها

ردیف	آسیب	فراوانی
۱	نظام آموزش مهارت ناکارآمد در حوزه توسعه روستایی	۸
۲	در نظر نگرفتن "مزیت‌های نسبی منطقه‌ای" در برنامه‌ریزی آموزش مهارت	۵
۳	ارتباط ضعیف بین نظام‌های آموزش مهارت و کنشگران حوزه مدیریت و توسعه روستایی	۷
۴	عدم هماهنگی نهادهای مختلف ارائه‌کننده خدمات آموزش مهارتی در حوزه مدیریت و توسعه روستایی	۶
۵	عدم انعطاف نهادهای ارائه‌کننده خدمات آموزش مهارتی با متغیرهای اجتماعی و اقتصادی جدید در امر توسعه روستایی	۷
۶	عدم استفاده از دانش بومی در آموزش مهارت‌های رسمی در امر توسعه روستایی	۷
۷	تقاضامحور نبودن آموزش‌های مهارتی به دلیل عدم نیازسنجی مهارتی در روستاها	۶

منبع: یافته‌های پژوهش

آسیب‌های محیطی

منظور از آسیب‌های محیطی، مشکلات یا عواملی است که خارج از نظام وجود دارد و بر عملکرد و آینده کاری نظام مدیریت تأثیر می‌گذارد. این آسیب‌ها را می‌توان به چهار حیطه تقسیم‌بندی کرد (جدول ۱۰): ۱. فرصت‌هایی که در برابر نظام مدیریت توسعه روستایی قرار دارد: در این زمینه بکر بودن بسیاری از حوزه‌ها، فرصت‌های بسیاری برای مدیریت در عرصه روستا ایجاد کرده است اما در محیط بکر که امکانات ورود نکرده، انگیزه‌ای نیز برای حضور متخصصان وجود ندارد. ۲. تهدیدهایی که در برابر نظام مدیریت توسعه روستایی وجود دارد: در ابعاد سازمانی عواملی مانند تکروی‌ها، فعالیت‌های ناهماهنگ و تصمیم‌گیری‌های فردی در

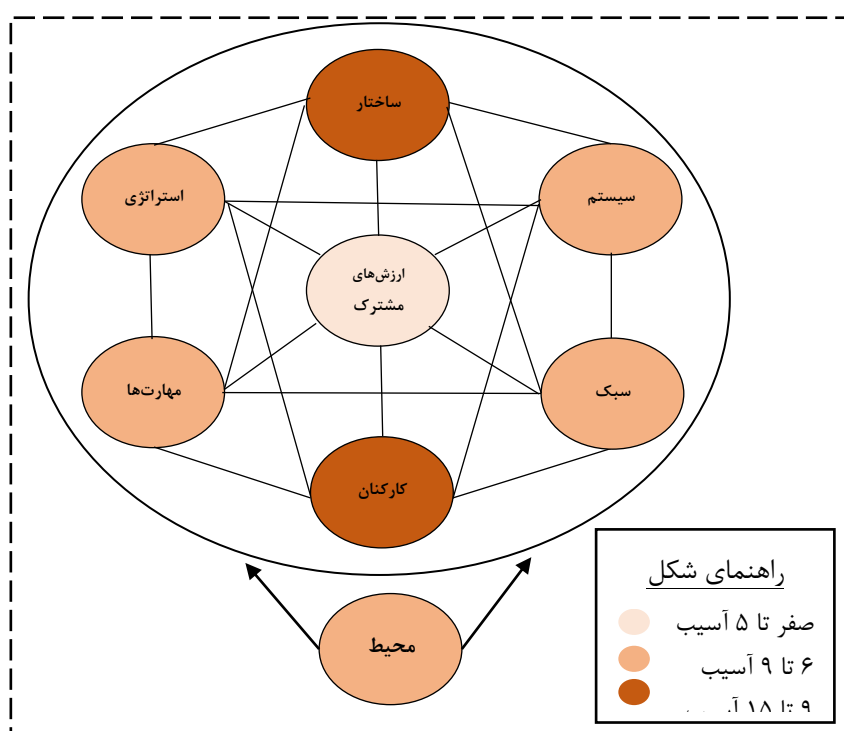
سطوح مختلف و در سایر اجزای نظام تهدیداتی مانند وجود جمعیت زیاد پیر و ناکارآمد در روستاها و کاهش روند جمعیت روستایی، بستر ضعیف برای رشد نهادهای غیردولتی در سطوح محلی و نادیده گرفتن فرهنگ سیال روستایی در طرح‌های توسعه روستایی جزء آسیب‌هایی است که در حیطه تهدید جای می‌گیری و نظام مذکور با آن‌ها مواجه است. ۳. تأثیر چالش‌های جهانی بر نظام مدیریت توسعه روستایی: نقش چالش‌های جدید توسعه در سطح جهانی بر نظام مدیریت توسعه روستایی در کشور انکارناپذیر است. طبق یافته‌ها آثاری که چالش‌های جدید بر جای می‌گذارد به دلیل اینکه توان مقابله و حل آن وجود ندارد، جزء آسیب به شمار می‌آید، این آسیب‌ها عبارتند از: سیاست‌های شهرگرایی و صنعت‌گرایی و تأثیر آن بر جامعه روستایی، افزایش وابستگی روستاها به شهر و تغییر درجه روستاگرایی روستاها و در مقیاس اقتصادی نیز کیفیت نامناسب تولیدات آسیب فراوانی به بحث صادرات وارد ساخته و بازارپسندی را نه تنها در بازارهای خارجی که حتی در داخل نیز خدشه‌دار ساخته است. در حال حاضر چالش‌های مذکور آثار مستقیم و غیر مستقیمی بر نظام مدیریت توسعه روستایی کشور وارد ساخته است. ۴. ارتباط راهبرد ملی (چشم‌انداز ۲۰ ساله) با نظام مدیریت توسعه روستایی: در این زمینه و در بعد اصلاح نظام اداری و قضایی بر حذف یا ادغام مدیریت‌های موازی و تمرکززدایی در حوزه‌های اداری و اجرایی تأکید شده است تا بتوان ارتباطی بین چشم‌انداز ۲۰ ساله با نظام مدیریت توسعه روستایی در کشور برقرار کرد؛ اما در سیاست توسعه روستایی (سیاست ۴۳) بحثی از مدیریت روستایی نشده است و این سیاست بیشتر بر اصلاح زیرساخت‌های فیزیکی و نظام قیمت‌گذاری متمرکز است. هرچند سیاست ۱۷ بر حذف موازی کاری‌ها و سیاست ۴۹ بر ضرورت مشارکت مردم اشاره شده است. به عبارت دقیق‌تر جای خالی سیاست توسعه روستایی در راهبرد ملی خود یک آسیب است.

جدول ۱۰. آسیب‌های محیطی

ردیف	آسیب	فراوانی
۱	بستر ضعیف برای رشد نهادهای غیر دولتی در سطوح محلی	۵
۲	نادیده گرفتن فرهنگ سیال روستایی در طرح‌های توسعه روستایی	۳
۳	افزایش وابستگی روستاها به شهر	۷
۴	کاهش روند جمعیت روستایی	۸
۵	سیاست‌های شهرگرایی و صنعت‌گرایی و تأثیر آن بر جامعه روستایی	۹
۶	وجود جمعیت پیر و ناکارآمد در روستاها	۴
۷	در محیط بکر که امکانات ورود نکرده، انگیزه‌ای نیز برای حضور متخصصان وجود ندارد	۲
۸	جای خالی سیاست توسعه روستایی در راهبرد ملی	۱۰

منبع: یافته‌های پژوهش

در شکل ۲، میزان آسیب‌های هر بعد به صورت رنگی به نمایش گذاشته شده است. هرچه رنگ به سمت تیرگی سوق پیدا می‌کند، از بیشتر بودن آسیب‌ها در آن بعد حکایت دارد. از دیگر اطلاعات حاصل از شکل دو نحوه ارتباط بین ابعاد الگوی مورد استفاده برای شناسایی آسیب‌های نظام مدیریت توسعه روستایی ایران است. همانطور که در شکل نیز قابل مشاهده است، هسته مرکزی نظام مدیریت توسعه روستایی را ارزش‌های مشترک تشکیل می‌دهد و ۶ بعد نظام با این بعد ارتباط مستقیم دارند. همچنین بعد محیطی، خارج از نظام قرار دارد و با تمامی نظام در ارتباط است که در شکل ۲ به روشنی این موضوع قابل رؤیت است.



شکل ۲. تعداد آسیب‌های هر بعد و ارتباط بین ابعاد نظام مدیریت توسعه روستایی

بحث و نتیجه‌گیری

از جمله ملزومات توسعه و آبادانی کشور، توسعه روستایی است. چرا که خودکفایی و توانمندی روستا، به مثابه کانون تولید و ارزش‌آفرینی، افزایش تولید ثروت ملی و کاهش بسیاری از آسیب‌های اجتماعی را به دنبال خواهد داشت. با این وجود، اخبار و آمارهای مربوط به روستاهای کشور، گویای وضعیت نگران‌کننده اقتصادی-اجتماعی مناطق روستایی

است. افزایش موج مهاجرت، گسترش حاشیه‌نشینی و آسیب‌های اجتماعی ناشی از آن شاهد این مدعاست. در این میان مدیریت روستایی به منظور فائق آمدن بر مشکلات توسعه روستایی در کشور می‌بایست بسیار مطلوب عمل کند. لذا سازوکارهای زیادی برای مطلوبیت بهتر این مقوله وجود دارد که یکی از مهم‌ترین آن‌ها آسیب‌شناسی نظام مدیریت توسعه روستایی کشور است. مقصود از نظام مدیریت مذکور، همه‌کنشگران نظام است اعم از حوزه سیاست‌گذاری در سطح کلان، حوزه‌های مدیریت اجرایی در سطح استان‌ها، شهرستان‌ها و دهستان‌ها در ساختار وزارت کشور و کسانی که به نحوی با پدیده مدیریت روستایی ارتباط دارند. از طرفی محیط خارج از نظام مدیریت یعنی جامعه روستایی نیز بر این نظام مؤثر است. در واقع خروجی آسیب‌شناسی حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در یک نظام بوده که هدف پژوهش حاضر نیز این بوده است. به عبارت بهتر در پژوهش حاضر آسیب‌شناسی نظام مدیریت توسعه روستایی ایران با محوریت مدل ۷ اس مکنزی در دستور کار قرار گرفت و از متخصصان حوزه توسعه روستایی در این مطالعه بهره‌گیری شد. آسیب‌ها با توجه به ابعاد مدل مکنزی در ۷ بعد درونی و ۱ بعد بیرونی یعنی محیط پیرامون نظام، شناسایی و در حیطه‌های مختلف دسته‌بندی شد. در بعد ساختار در مجموع، ۱۳ آسیب کلیدی شناسایی شد که بیشترین آسیب مربوط به حیطه ساختار از نظر تقسیم‌بندی سازمان و تیم‌های کاری موجود در نظام مدیریت بوده است. همچنین در بعد آسیب‌های سیستم، ۹ آسیب کلیدی شناسایی شد که بیشترین آسیب‌ها مربوط به حیطه سیستم‌های برنامه‌ریزی و اجرا در نظام مدیریت توسعه روستایی بوده است. در بعد آسیب‌های مربوط به استراتژی در مجموع ۸ آسیب شناسایی شد که بیشترین آسیب مربوط به حیطه راهبردهای نظام مدیریت توسعه روستایی ایران بوده است. همچنین در بعد آسیب‌های مربوط به ارزش‌های مشترک ۵ آسیب کلیدی شناسایی شد که بیشترین آسیب در حیطه ارزش‌های بنیادی است که نظام مدیریت توسعه روستایی کشور بر آن بنا نهاده شده است. در بعد آسیب‌های مربوط به سبک، در مجموع ۷ آسیب شناسایی شد که بیشترین آسیب مربوط به سطوح تصمیم‌گیری در نظام مدیریت توسعه روستایی کشور است. همچنین در بعد آسیب‌های مربوط به کارکنان در مجموع ۱۵ آسیب شناسایی شده که از این تعداد بیشترین آسیب مربوط به حیطه احساس نیاز به موقعیت‌های شغلی بوده است. ۷ آسیب کلیدی نیز در مورد آسیب‌های مربوط به مهارت‌ها شناسایی شد که نظر کارشناسان بیشتر بر بحث نظام آموزش مهارت در نظام مورد مطالعه

پژوهش بود که آسیب‌های جدی بر آن وارد است. در نهایت ۹ آسیب محیطی نیز شناسایی شد که بیشترین آسیب مربوط به حیطه تهدیدهای نظام مدیریت توسعه روستایی بوده است.

با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان پیشنهادهای زیر را بیان کرد:

۱. با توجه به نتایج، حیطه ساختار از نظر تقسیم‌بندی سازمان و تیم‌های کاری موجود در نظام مدیریت توسعه روستایی آسیب‌های زیادی دارد که در این زمینه پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران امر توسعه روستایی، با تخصصی کردن و تشکیل ساختار واحد در زمینه مدیریت توسعه روستایی در بدنه نظام مدیریت، از سردرگمی و تداخل وظایف سازمان‌های متولی جلوگیری کنند و همچنین با ترویج و تشکیل تشکل‌های روستایی و کشاورزی و استفاده از آنها در ساختار جدید موجبات بالندگی ساختار را فراهم آوردند.

۲. با توجه به اینکه در بعد سیستم بیشترین آسیب‌ها در حیطه سیستم‌های برنامه‌ریزی و اجرا در نظام مدیریت توسعه روستایی کشور است، پیشنهاد می‌شود با تغییر رویکرد بالا به پایین به رویکرد پایین به بالا در امر مدیریت، آسیب‌زدایی جدی صورت پذیرد. خروجی اتخاذ چنین رویکردی جذب مشارکت مردمی و استفاده از محققان و صاحب‌نظران حوزه روستایی در برنامه‌ریزی‌هاست که به موجب آنها تطابق برنامه‌های توسعه روستایی با روستاهای هدف و هماهنگی در سطوح میانی و میدانی در حوزه توسعه روستایی صورت خواهد پذیرفت.

۳. با توجه به نتایج بیشترین آسیب‌های مربوط به استراتژی در حیطه راهبردهای نظام مدیریت توسعه روستایی ایران بوده است. لذا پیشنهاد می‌شود به منظور ارائه راهبردهای کلان توسعه روستایی از متخصصان واقعی امر توسعه روستایی بهره‌گیری شود. همچنین می‌بایست الگوهای کهنه مدیریت توسعه روستایی را به فراموشی سپرد و از رویکرد راهبرد بومی با شاخص‌های بومی توسعه روستایی استفاده کرد تا نقشه راهی مناسب تدوین شود.

۴. نتایج نشان می‌دهد در بعد آسیب‌های مربوط به ارزش‌های مشترک، حیطه ارزش‌های بنیادی که نظام مدیریت توسعه روستایی کشور بر آن بنا نهاده شده، دارای بیشترین آسیب است. لذا پیشنهاد می‌شود در بازنویسی آرمان‌ها و ارزش‌های جامعه روستایی و مدیریت آن تأمل زیادی صورت پذیرد و در این زمینه می‌بایست به الگوهای توسعه درون‌زا توجه جدی کرد.

۵. در بعد آسیب‌های مربوط به سبک، بیشترین آسیب مربوط به سطوح تصمیم‌گیری در نظام مدیریت توسعه روستایی کشور بوده است که در این زمینه پیشنهاد می‌شود، با بهره‌گیری

از تصمیمات واحد برای کلیه سطوح تصمیم‌گیری و ایجاد سازوکار نظارتی از ناهماهنگی بین سطوح تصمیمات و اجرای پروژه‌های ناهماهنگ با سطوح در نظر گرفته شده، کاسته شود.

۶. در بعد آسیب‌های مربوط به کارکنان، حیطة احساس نیاز به موقعیت‌های شغلی بیشترین آسیب را دارد که در این زمینه پیشنهاد می‌شود مدیران واحدهای صفی به نوعی این احساس نیاز را در کارکنان کنترل و توجه آنها را به بحث توسعه روستایی متمرکز کنند.

۷. با توجه به نتایج، در بعد نظام آموزش مهارت، در نظام توسعه روستایی کشور، آسیب جدی وجود دارد که پیشنهاد می‌شود ابتدا نیازسنجی مهارتی با توجه به حیطه‌های مختلف و مزیت نسبی در مناطق مختلف در نظر گرفته و در القا و آموزش مهارت از دانش بومی استفاده شود.

۸. در بعد آسیب‌های محیطی با توجه به نتایج پژوهش، حیطة تهدیدهای نظام مدیریت توسعه روستایی کشور دارای بیشترین آسیب است که در این زمینه پیشنهاد می‌شود با توجه به آسیب‌های شناسایی شده، سازوکار تبدیل تهدید به فرصت در دستور کار سیاست‌گذاران و مدیران قرار گیرد.

منابع

- اسمعیلی، بابک (۱۳۸۱). *آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات انجمن مدیریت ایران.
- افتخاری، رضا و سجاسی قیداری، حمدالله (۱۳۸۸). بازآفرینی مدیریت توسعه روستایی در ایران. مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ جهادی و مدیریت. وزارت جهاد کشاورزی. تهران. خرداد ۵.
- جی، کامینگز توماس و ورلی، کریستوفر جی (۱۳۸۴). *تحول و توسعه سازمان*. ترجمه کوروش برارپور، ساپکو- تهران: انتشارات فرا اندیش سبز.
- چمبرز، رابرت (۱۳۷۶). *توسعه روستایی، اولویت‌بخشی به فقرا*، ترجمه مصطفی ازکیا، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- خسروی، کوروش (۱۳۸۶). جایگاه آموزش در بهبود مدیریت توسعه روستایی مطالعه موردی: (دهیاری‌های شهرستان کوه‌دشت). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم. دانشگاه شهید بهشتی.
- دربان آستانه، علی‌رضا و رضوانی، محمدرضا (۱۳۹۴). *مبانی مدیریت روستایی*، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

سازمان ترویج، آموزش و تحقیقات کشاورزی (۱۳۸۶) بررسی فعالیت‌های عمران روستایی جهاد سازندگی (با تأکید بر شیوه‌های تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا در مدیریت فعالیت‌های عمران روستایی). طرح پژوهشی، کتابخانه ملی.

فرج اله حسینی، سید جمال؛ ده یوری، سحر؛ پالوج، مجتبی؛ شجاعی، مرتضی (۱۳۹۵). طراحی و ارائه مدل ساختاری برای مدیریت مناسب توسعه روستایی در ایران. پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی. ۲۷-۱۵.

شیوایی، عبدالحسین (۱۳۷۹). تنگناهای مکانی فضایی توسعه سکونتگاه‌های روستایی با تأکید بر مدیریت فضا، مورد دهستان کبگیان (استان کهگیلویه و بویراحمد). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم. دانشگاه شهید بهشتی.

ضابطیان، جعفر؛ اردشیری، م و ماجدی، مسعود (۱۳۷۹). بررسی موانع و تنگناهای مدیریت توسعه روستایی ایران (مطالعه موردی استان فارس). طرح پژوهشی به سفارش وزارت کشاورزی.

طالب، مهدی (۱۳۹۶). مدیریت روستایی در ایران، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

غفاری، رامین (۱۳۸۸). طرح بهسازی روستایی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.

نیکوکار، غلام‌حسین؛ علی‌دادی، یاسر؛ رایج، حمزه (۱۳۹۶). تدوین مؤلفه‌های اصلی آسیب‌شناسی سازمانی مرکز ملی فرش ایران با بررسی نقش آن در صادرات فرش دستباف، مدیریت بازرگانی، (۳): ۱۶۵-۱۸۴.

کمانرودی کجوری، موسی؛ مجیدی، افسانه (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی طرح‌های هادی روستایی در جمع-آوری و دفع آب‌های سطحی. تحقیقات جغرافیایی، ۳۲(۲): ۶۵-۷۹.

دربان آستانه، علی‌رضا (۱۳۸۳). مفاهیم و مبانی سازمان‌دهی صنایع در نواحی روستایی. تهران: انتشارات سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.

رضوانی، محمدرضا (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی توسعه روستایی در ایران. تهران: نشر قومس.

مانزینی، آندرو (۱۳۸۵). آسیب‌شناسی سازمانی با رویکردی کاربردی به حل مشکل و بالندگی در سازمان. ترجمه علی عطافر، مرضیه قبادی‌پور و سعید آنالویی. تهران: انتشارات مؤسسه علمی دانش پژوهان برین.

معاونت صنایع و توسعه روستایی (۱۳۸۴). در بررسی ساختار مناسب مدیریت توسعه روستایی. طرح پژوهشی. کتابخانه ملی.

مؤسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی (۱۳۸۸). توسعه روستایی در ایران. طرح پژوهشی. کتابخانه ملی.

هاشمی، سید سعید؛ مطیعی لنگرودی، سید حسن؛ قدیری معصوم، مجتبی؛ رضوانی، محمدرضا؛ مقیمی، سید محمد (۱۳۹۰). تبیین نقش دهیاری‌ها و شوراهای اسلامی در توسعه کارآفرینی روستایی (مطالعه موردی: بهاباد استان یزد)، پژوهش‌های روستایی، ۲(۱): ۹۳-۱۱۴.

- Alastair, M. B. (2005). Economics without Usury, the Tricordant Approach, *Business Quarterly Journal* Vol. 11, No.4.
- Burke, W. W. Litwin, G. (1992). Burke-Litwin Model of Organization Performance. *Journal of Management*, Vol. 18.
- Chowdhary, K. (1971). *Understanding Organisational Behaviour: cases and concepts*, Kakar, Sudhir ed. Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Galbraith, J. (1995). *Designing Organizations*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Miles R. E. and Charles C S. (2003). *Organization Adaption*, ISBN 0-8047-4840-3.
- Nadler, D. A. Marc C. G. and Robert B. S. (1992). *Organization Architecture*, ISBN1-55542-4430.
- Nadler, D. A. William, A. P. and Roselinde, T. (2006). *Organizing for Growth*. The MMC Journal (The Marsh & McLennan Companies Journal), Number 1.
- Oddershede, A.M. (2017). A Rural Development Decision Support Using Analytic Hierarchy Process. *Journal of Computer Modeling*, Elsevier, 46 (7-8), 1107-1114.
- Rosenthal, M. (2016). Qualitative research methods: Why, when, and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 8(4), 509-516.