

# تحلیل نقش شناسایی موانع، موازی کاری و ناهماهنگی های مدیریت روستایی در تحقق مدیریت هماهنگ توسعه روستایی استان گیلان

احمد مین باشی، دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه ریزی روستایی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

نصرالله مولائی هاشجین، استاد گروه جغرافیا، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

اتوسا بیگدلی، استادیار گروه جغرافیا، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

## چکیده

پژوهش حاضر به منظور تحلیل نقش موانع، موازی کاری و ناهماهنگی های مدیریت روستایی و نقش آن در مدیریت هماهنگ توسعه روستایی استان گیلان به انجام رسیده است. نمونه ای به حجم ۸۱ نفر از متخصصین، مدیران، کارشناسان بخش های مختلف امور روستایی استان گیلان، با استفاده از جدول مورگان و به روش تصادفی و نظام مند انتخاب و داده های مرتبط با متغیرهای پژوهش با استفاده از پرسشنامه گردآوری شد. روایی پرسش نامه بر اساس مبانی نظری و مطالعه مقالات و در نهایت پس از نظرات اصلاحی اساتید محترم تایید و برای پایایی بهتر با استفاده از آلفای کرونباخ با عدد ۰/۸۲ مورد تایید قرار گرفت. مقاله حاضر از نظر هدف کاربردی، ماهیت توصیفی - تحلیلی و از نظر روش شناسی کمی و کیفی است و اطلاعات به دست آمده از ۲۳ گویه با استفاده از نرم افزار SPSS برای اثبات نظریه و ارائه راه کارهای مبتنی بر ۵ شاخص هماهنگی میان سازمانی (تصمیم گیری همکارانه، یکپارچگی عملیات، کنترل و پایش، روابط و ارتباطات، رسمیت) تجزیه و تحلیل گردید.

نتایج تحقیق نشان می دهد که راه کارهای مبتنی بر شاخص های "هماهنگی میان سازمانی" که به طور عمده از جمله شاخص های هماهنگ ساز، تعهد آور و پاسخگو محور تشکیل شده است، می تواند در تحقق مدیریت هماهنگ برنامه ریزی توسعه روستایی موثر واقع شوند. بر همین اساس تشکیل "شورای مدیریت هماهنگ برنامه ریزی توسعه روستایی استان گیلان زیر نظر استاندار" پیشنهاد گردید.

واژگان کلیدی - هماهنگی میان سازمانی، چالش های هماهنگی، توسعه پایدار روستایی، روابط سازمانی، استان گیلان

## ۱. مقدمه

تا دهه ۱۹۵۰ نظریه پردازان مدیریتی، سازمان را سامانه ای بسته می دانستند. نظریه پردازان کلاسیک و نئوکلاسیک معتقد بودند که سازمانها ارتباطی با محیط ندارند. اما با پیدایش نظریه سیستم ها به عنوان انقلابی بزرگ در نظریه های سازمان، همه نظریه های سازمانی از اهمیت و نقش محیط بر سازمان سخن گفتند و به مرور

از بحثهای صرف درون سازمانی، به مباحث میان سازمانی روی آوردند. در مجموع می توان گفت که به علت فشارهای روزافزون محیطی، تجزیه و تحلیل های میان سازمانی رایج و واژه هماهنگی میان سازمانی به منظور تشریح فرآیندی که سازمانها با همدیگر همکاری می کنند، به کار گرفته شد. هماهنگی میان سازمانی فرآیندی است که سازمانها با هم تصمیماتی را اتخاذ میکنند و همه آنها در آن ذینفع هستند (بیگدلو و رهنمود، ۳۹۶: ۳-۲۲).

بدیهی است در حوزه اداره امور جاری و محیط پیرامون سازمانها همواره با تغییرات و پیچیدگی های روزافزون مواجه اند. ضمن اینکه در طی سالهای اخیر بر تنوع و میزان مطالبات عمومی و همچنین گستردگی و پیچیدگی امور اجرایی افزوده شده است. در چنین شرایطی است که دولتها برای پاسخگویی با حجم متنوعی از وظایف و انتظارات روبرو می شوند که تنها از طریق هماهنگی میان سازمانی این مهم تحقق میابد. به بیان دیگر، دولتها می باید برای کاهش انباشتگی ناشی از تعدد وظایفشان و برای غلبه بر پیچیدگی، پراکندگی و تنوع آنها، به شکل خلاقانه و اثربخش به ایجاد هماهنگی بین سازمانها و تشکیل شبکه های سازمانی و همکاری هدفمند فارغ از بخشی نگری روی آورند. برای مثال برای حل مشکلات عدیده نواحی روستایی سازمانها و نهادهایی چون وزارت کشور، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، وزارت نیرو، وزارت جهاد و کشاورزی، بنیاد مسکن، وزارت راه و شهرسازی، وزارت بهداشت، سازمان محیط زیست، وزارت گردشگری و صنایع دستی، و همه و همه باید باهم و در راستای تحقق برنامه چشم انداز توسعه در کنار یکدیگر فعالیت کنند.

یادآوری می شود خط مشیها، برنامهها و طرحهای بخش عمومی متعلق به تمام دولت است و هنگامی که این طرحها و برنامهها به درستی با یکدیگر هماهنگ نشده باشند، منجر به دوباره کاری، قوانین متناقض و متضاد و اتلاف زمان و منابع، و در نهایت کاهش عملکرد کل دولت می شوند. اگر در جریان پیشرفت و توسعه فضاهای روستایی وقفه ای ایجاد شود، آثار و پیامدهای آن نه تنها حوزه های روستایی، بلکه مناطق شهری و در نهایت کلیت سرزمین را در بر خواهد گرفت (پژوهش های برنامه ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی، ۱۳۸۸: ۲۱).

همانگونه که چنگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) اشاره می کند، سطح نیاز به هماهنگی میان سازمانی با سطح وابستگی سازمانها به یکدیگر افزایش پیدا میکند. به سخن دیگر، عملکرد پذیرفتنی سازمانهای به هم وابسته، در گرو ایجاد هماهنگی میان آنها در انجام وظایف به هم پیوسته است. اگر چه نویسندگان زیادی همچون تامپسون<sup>۲</sup> (۱۹۶۷)، توکر<sup>۳</sup> (۱۹۸۰)، جینگ<sup>۴</sup> و والت (۱۹۹۸)، چن لی و لن<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) برهم وابستگی سازمانها و پیرو آن ضرورت ایجاد

---

<sup>۱</sup>Cheng

<sup>۲</sup>Thompson

<sup>۳</sup>Tucker

<sup>۴</sup>Jennings & Ewalt

<sup>۵</sup>Chen, Li & Lin

هماهنگی میان آنها برای ارتقای عملکرد تأکید دارند؛ اما پژوهش در مورد هماهنگی میان سازمانی در حوزه های مدیریت توسعه روستایی بصورت خاص یا وجود ندارد یا بسیار محدود اشاره شده است.

به طور کلی نظام اداری ایران نیز همانند بسیاری از کشورهای در حال توسعه (بالاخص استان گیلان) در حوزه همکاری و هماهنگی های میان سازمانی با چالش های جدی روبروست (ربیعی و همکاران ۱۳۹۲) عدم هماهنگی بین سازمان های متولی مدیریت بحران در کشور را یکی از دلایل اصلی ناموفق بودن مدیریت بلایا در کشور معرفی کردند. آقاجانی (۱۳۸۵) نیز در واکاوی دلایل عدم موفقیت مدیریت اشتغال در کشور، نبود مکانیزم های صحیح هماهنگی میان سازمان های بخش عمومی را به عنوان یکی از کلیدی ترین دلایل عدم موفقیت این پروژه در کشور مطرح کرده است. همچنین حمید رستگاری و همکاران (۱۳۹۷، ۱۷۱-۱۹۶) ضمن بررسی آسیب های نظام مدیریت توسعه روستایی کشور در مجموع ۲۲ آسیب را شناسایی که بیشتر آنها به ترکیب و توانمندی کارکنان و ساختار اختصاص یافته است که در بین آنها می توان به فقدان سازمان تخصصی متولی روستا و جای خالی سیاست توسعه روستایی در راهبرد ملی، سردرگمی و تداخل وظایف سازمان های متولی روستایی، تعدد نهادی و سازمان ها در امر توسعه روستایی، نبود منابع مالی پایدار، ناسازگاری ارزش ها با شرایط واقعی جامعه بومی، ذینفع نبودن جامعه محلی در سایه ارزش ها، ناهماهنگی بین سطوح تصمیمات، وجود تعداد کثیری از نیروهای آموزش ندیده و غیر متخصص در حوزه روستایی، نظام آموزش مهارت ناکارآمد در حوزه توسعه روستایی و سیاست های شهرگرایی و صنعت گرایی و تاثیری آنها بر جامعه روستایی اشاره کرد.

تجربه کشورهای پیشرو در این حوزه مانند انگلیس، فنلاند، روسیه، هلند و امریکا اگرچه راهنماست، اما راه گشا نیست. چرا که هر کدام از این کشورها براساس خط مشی ها، ساختار نظام اداری، تجربه و فرهنگ خود، راه حل هایی را خلق کرده و توسعه داده اند و مسلماً به کارگیری الگوها و مدل های این کشورها در ایران، نه تنها به اصلاح نظام اداری کمک نمی کند بلکه آن را به بیراهه خواهد کشاند. برای یافتن الگو و مدل های کاربردی و بومی لازم است تا پژوهشگران، اندیشمندان و مدیران حوزه عمومی با عزمی راسخ به تحقیق، تفحص و خلق الگویی کاربردی و متناسب با خط مشی ها و اهداف و ارزش های نظام جمهوری اسلامی ایران پردازند. پژوهش پیش رو در تلاش است با تمرکز برشناسایی موانع، موازی کاری و ناهماهنگی های مدیریت روستایی استان گیلان در حوزه روستایی با ارائه راه کار و تدوین الگویی مناسب بر گرفته از شاخص های هماهنگی میان سازمانی شرایط تحقق مدیریت هماهنگ برنامه ریزی توسعه روستایی استان گیلان را فراهم آورد.

## ۲. پیشینه تحقیق

### ۲.۱. هماهنگی میان سازمانی، عوامل موثر و چالش های پیش رو

مفهوم هماهنگی در لغت نامه وبستر (۱۸۲۸) فرآیند سازماندهی افراد یا گروه ها به نحوی که آنها بتوانند به طور مناسب و خوب باهم کار کنند و همینطور کار کردن هم آهنگ اجزا برای نتایج اثر بخش ترجمه شده است.

هماهنگی به معنی تحلیل سیستمی در برابر اجزا و روابط متقابل عوامل پویا و به هم پیوسته اجتماعی، اقتصادی، فنی و بوم شناختی در هر قلمرواز جمله در قلمرو مدیریت پایدار منابع است. به بیان دیگر یکپارچه نگری نگاهی تلفیقی به پویایی اجزا و روابط متقابل عناصر تشکیل دهنده هر پدیده است. ایران به دلیل ساختارهای اداری و تشکیلاتی، برنامه ریزی ها به دور از یکپارچه نگری و اغلب به صورت یک بعدی انجام و سپس به اجرا در می آید (از کیا، ۱۳۹۱: ۵-۲۴). به عبارت دیگر هماهنگ سازی یعنی ایجاد مدیریت و هماهنگی واحدهای مستقر در یک مجموعه توسط یک مرکز، جهت هدایت انجام امور با ایجاد مدیریت اجرایی و تصمیم گیری و یا به اصطلاح وحدت فرماندهی به منظور تسهیل و تسریع در انجام امور (خردمند و سوزنی، ۱۳۸۹: ۱۰ و ۲).

با طراحی واحد های سازمانی، اداره ها و بخش های داخلی، وظایف بین واحدهای اصلی تقسیم و امکان استاندارد کردن آنها و تخصصی کردن فعالیت کارکنان فراهم میگردد، ولی تحقق اهداف سازمان مستلزم هماهنگی ساختن فعالیت های مذکور است. در واقع بدون هماهنگی، احتمال بروز تاخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیت ها و برنامه ها افزایش می یابد و ممکن است سازمان با عجز و ناکامی مواجه شود (رضاییان، ۱۳۸۷: ۳۶۳).

وجود نظام متمرکز اداری\_ که سیستم برنامه ریزی و مدیریت سلسله مراتبی را به وجود آورده\_ و ساختار تمرکزگرایانه و همچنین وجود رویکرد بخشی در سازمان های دولتی از جمله عواملی است که ضرورت ایجاد چنین مدیریتی را ایجاد می کنند (کائو و همکاران ۲۰۰۸). هماهنگی را سازماندهی فعالیت های دو یا چند گروه تعریف کرده اند، به گونه ای که آنها به طور کارآمد با یکدیگر کار کرده و بدانند دیگران چه می کنند. هماهنگی ضعیف و موازی کاری بین آنها سبب شده است تا وظایف به خوبی بین آنها تقسیم نشود و همین امر زمینه ساز ایجاد ناهماهنگی و عدم مسئولیت پذیری گردیده. در چنین شرایطی وجود یک مدیریت یکپارچه می تواند تا حدود زیادی مشکلات را حل و فصل سازد (تامپسون ۱۹۶۷) هماهنگی را مجموعه ای از سازو کارهای ساختاری و انسانی تعریف می کند که برای مرتبط ساختن اجزای هر سازمان با یکدیگر برای تسهیل کسب اهداف سازمانی به کار گرفته می شوند. برای ایجاد مدیریت هماهنگی روستایی مشارکت سیستمی بین سازمان ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است. به طوری که حل مسائل و چالش های مدیریت روستا در گرو همکاری و هماهنگی میان سازمانی است و لازم است تا سازمان و نهادها باهم همکاری و هماهنگی داشته باشند تا بتواند در مورد حل مشکلات روستا اقدام کنند. در مباحث میان سازمانی نیز تعاریفی ارائه شده است. از دیدگاه کاپوسو (۲۰۰۵) هماهنگی میان سازمانی را مدیریت قابلیت روابط و همکاریهای میان سازمانی تعریف می کند که می تواند در اشکال گوناگون شامل تیم های میان سازمانی، شرکتهای اتحاد راهبردی و شبکه ها نمود پیدا کند. موضوع هماهنگی چه در درون و چه در مناسبات خارج از سازمانی امری بدیهی است که در ساختارهای اجرایی و حاکمیتی می باید مورد مذاقه قرار گیرد. خصوصاً در انجام امور روستایی که از پراکندگی ذاتی برخوردار می باشد و همچنین با توجه به تعدد سازمان ها و نهاد ها و بخش های متولی امور روستایی در کشور نقش کلیدی دارد. به علاوه ابزارهای ایجاد هماهنگی در درون سازمان، نظیر سلسله مراتب، برای ایجاد هماهنگی در سطح میان سازمانی کاربرد نیست (GAGE & MANDELL: 1990).

جدول ۱: مبانی نظری عوامل موثر (پیش برنده بازدارند) هماهنگی میان سازمانی

سال	نویسنده - گان	عوامل موثر بر هماهنگی میان سازمانی
۱۹۷۹	مالفورد	(۱) نگرش مثبت مدیران (۲) داشتن منافع مشابه و مشترک سازمان ها (۳) درک اینکه هماهنگی لازم است (۴) آگاهی مدیران از وابسته بودن سازمان خود به دیگران (۵) نزدیکی و مجاورت جغرافیایی سازمان ها
۱۹۹۴	جینگ	(۱) مسائل فنی (۲) ارتباطات بی تاثیر (۳) اولویت های مختلف سازمان ها (۴) اعتقاد به بی تاثیری هماهنگی بر عملکرد (۵) بی انگیزگی (۶) حمایت سطحی (۷) نبود یک سری ممنوعیت ها
۱۹۸۶	سیدمن و گیلمور <sup>۷</sup>	(۱) اهداف مشترک (۲) پیروی از نظام حقوقی مشترک (۳) توافق روی استانداردها (۴) نگاه حرفه ای سازگار (۵) امکان کمک به دیگران
۱۹۹۸	جینگ و والت	(۱) ماموریت مجزا (۲) رقابت بر سر منابع (۳) اختیارات قانونی متضاد (۴) مشتریان متفاوت
۲۰۰۳	تراوانونوگ و پالادینو <sup>۸</sup>	(۱) اعتماد (۲) تعهد (۳) مشتری مداری (۴) کارآفرینی
۲۰۱۰	وود <sup>۹</sup>	(۱) نبود تسهیم اطلاعات (۲) بی اعتمادی و نبود تمایل به کار با یکدیگر (۳) نا توافقی قدرت و قابلیت (۴) فشارهای رقابتی (۵) نبود ریسک و تسهیم پاداش (۶) اهداف ناسازگار
۲۰۱۰	آسن <sup>۱۰</sup>	(۱) تقسیم کار (۲) ارتباطات غیر رسمی (۳) منابع (۴) فرهنگ سازمانی (اعتماد و هنجارهای مشترک)
۲۰۱۱	سینگ <sup>۱۱</sup>	(۱) تعهد مدیریت ارشد (۲) عوامل سازمانی (۳) شناخت متقابل (۴) جریان اطلاعات (۵) روابط و تصمیم گیری (۶) توجه و واکنش
۲۰۱۱	سالمون و همکاران	(۱) موانع سازمانی (۲) مدیریت اطلاعات (۳) ارتباطات (۴) آگاهی از وضعیت (۵) تجهیزات (۶) مسائل فرهنگی (۷) آموزش
۲۰۱۲	مشتری و گانسولوز <sup>۱۲</sup>	(۱) مستقیم: تعهد، اعتماد، روابط خاص میان سرمایه گذاران (۲) غیر مستقیم: رفتارهای فرصت طلبانه، گرایش های کوتاه مدت، ارتباط راهبردی و عملیات، توانایی مدیریت روابط
۲۰۱۲	اوگلین، سلن و اشیری <sup>۱۳</sup>	(۱) قابلیت فناوری اطلاعات (۲) قوانین و مقررات (۳) همترازی رابطه (۴) عملکرد عملیاتی

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

با وجود آنکه در دوران معاصر مفهوم هماهنگی در درون و میان سازمان های فعال در بخش عمومی از اهمیت ویژه ای برخوردار است، ولی دستیابی به سطح مطلوبی از این مهم با سهولت امکان پذیر نبوده و همواره با چالش هایی همچون نبود مسئول مشخص برای هماهنگی روبروست. نکته حائز اهمیت در این چالش آن است که معمولاً در سطح درون سازمانی، هماهنگی به عنوان یکی از وظایف در شرح شغل مدیران و سرپرستان مربوطه گنجانده شده است و تا حدودی مسئولیت تحقق آن در درون سازمان ها مشخص است ولی در سطح میان سازمانی، مسئولیت دستیابی به

<sup>۷</sup>Sidman & Gilmour

<sup>۸</sup>Terawatanavong & paladino

<sup>۹</sup>Wood

<sup>۱۰</sup>Ahsan

<sup>۱۱</sup>Singh

<sup>۱۲</sup>Moshtari & Gonsalves

<sup>۱۳</sup>Ogulin, selen & Ashayeri

هماهنگی مشخص نیست و بر همین اساس در بسیار از مواقع، تحقق این مهم با چالش‌های مهمی روبرو می‌شود (سورنسون و تورفینگ، ۲۰۰۹).

جدول شماره ۲- مبانی نظری چالش‌های هماهنگی میان سازمانی

عامل	شرح
مشخص برای نبود مسئول	نکته حائز اهمیت در این چالش آن است که معمولاً در سطح درون‌سازمانی، هماهنگی به‌عنوان یکی از وظایف در شرح شغل مدیران و سرپرستان مربوطه گنجانده شده است و تا حدودی مسئولیت تحقق آن در درون سازمان‌ها مشخص است ولی در سطح میان‌سازمانی، مسئولیت دست‌یابی به هماهنگی مشخص نیست و بر همین اساس در بسیار از مواقع، تحقق این مهم با چالش‌های مهمی روبرو می‌شود (سورنسون و تورفینگ، ۲۰۰۹).
نابرابری قدرت	از جمله پیش شرط‌های دست‌یابی موفقیت‌آمیز به سطح مطلوبی از هماهنگی در سازمان‌ها به‌ویژه در سازمان‌های بخش عمومی چه در سطح درون‌سازمانی و چه میان‌سازمانی، توجه به زوایای گوناگون سیاست و قدرت است. به‌عبارت دیگر، با توجه به ماهیت چندوجهی مفهوم هماهنگی، دست‌یابی به سطح مطلوبی از آن نیازمند توجه همزمان به ابعاد متفاوتی است که در سطوح مختلف درون‌سازمانی و میان‌سازمانی از این مفهوم وجود دارد. از جمله این موارد می‌توان به تأثیرات نابرابری قدرت در درون و برون سازمان‌ها اشاره کرد که در سطوح مختلف می‌تواند دست‌یابی به هماهنگی را تحت تأثیر قرار دهد (لوینا و ارلیکوسکی، ۲۰۰۹).
مشوق رقابت و	تفکیک وظایف و تخصصی شدن، از جمله اصول کلیدی در مکتب کلاسیک مدیریت، علی‌رغم فواید فراوانی که برای آنها در نظر گرفته شده، می‌تواند در سطح درون‌سازمانی به ایجاد حس رقابت ناسالم و جزیره ای شدن بخش‌های مختلف سازمان و در سطح میان‌سازمانی به عدم تمایل سازمان‌ها برای همکاری با یکدیگر منجر شود (پریکاپ، اسلیوان و کورمیکان، ۲۰۰۵).
اهداف	تفاوت اهداف، فلسفه وجودی تمامی سازمان‌هاست. لذا هر یک از سازمان‌ها در تلاشند تا با در نظر داشتن شرایط و منابع خود، از طرق گوناگون و با اولویت‌بندی‌های متفاوت در تخصیص منابع، در جهت دست‌یابی به اهداف خود گام بردارند. در چنین شرایطی که سازمان‌ها بنا به اقتضات خود از روش‌های مختلفی برای دست‌یابی به اهداف گاهی مشابه استفاده می‌کنند که همین امر به‌عنوان چالشی بزرگ بر سر راه هماهنگی در سازمان‌ها در سطوح داخلی و خارجی ایفای نقش می‌کند (کریستنسن و لاگرید، ۲۰۰۷).
تفاوت‌های فرهنگی	در بسیاری از مطالعات سازمانی، فرهنگ به‌عنوان عاملی پیونددهنده میان افراد و بخش‌های مختلف سازمانی یاد شده است و این در حالی است که همین مفهوم علاوه بر نقش پیونددهندگی میان اجزای سازمانی، عامل مهمی در تفکیک خودی از غیر خودی در سطح درون و میان‌سازمانی نیز می‌شود (هیلگان، ۲۰۰۷؛ کریستنسن و لاگرید، ۲۰۰۷). بر همین اساس در اغلب موارد، عدم توجه به قرابت‌های فرهنگی میان سازمان‌هایی که قصد همکاری و تشریک‌مساعی با یکدیگر دارند، به‌عنوان مهم‌ترین چالش پیشروی هماهنگی در این سازمان‌ها خودنمایی می‌کند.
بروکراسی‌های اداری	قوانین و چارچوب بروکراسی به‌عنوان تنها بدیل ممکن در جهت مدیریت این سازمان‌ها جاری بوده و هر گونه سرپیچی از آنها با عدم دست‌یابی به اهداف از پیش تعیین شده مترداف شده است. با در نظر داشتن این نکته چگونه می‌توان انتظار همکاری و هماهنگی را در میان سازمان‌های بخش عمومی داشت در حالی که اصول بروکراسی در اغلب موارد محدوده مرزهای سازمانی را مورد توجه قرار داده‌اند و همکاری و تشریک‌مساعی با دیگر سازمان‌ها بخش مغفول این رویکرد به پدیده سازمان‌ها می‌باشد (گروینشی و همکاران، ۲۰۱۳).
نبود اعتماد در تعاملات	برخی از محققان، متغیر اعتماد را به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین پیش شرط‌های برقراری تعامل سازنده میان سازمان‌ها مورد تأکید قرار داده‌اند (کریستنسن و لاگرید، ۲۰۰۷؛ نوسک و مک‌مانوس، ۲۰۰۸). به بیان دیگر تا زمانی که سازمان‌ها به‌عنوان طرفین تعامل، نسبت به یکدیگر اعتماد نداشته باشند و از قصد و نیت یکدیگر مطلع نباشند، همواره در ارتباطات خود با احتیاط بیشتری گام برمی‌دارند که این امر ممکن است برقراری تعامل سازنده را زیر سؤال ببرد و در خوش‌بینانه‌ترین حالت نیز فرآیند هماهنگی را با کندی مواجه سازد.

علاوه بر چالش‌هایی فوق، منابع انسانی سازمان‌ها و دانش و مهارت آنها نیز نقش بسزایی در موفقیت و یا عدم موفقیت همکاری میان سازمان‌ها ایفا می‌کند (گرو دینشی و همکاران، ۲۰۱۳). به عبارت دیگر ارزیابی اینکه تا چه حد نیروی انسانی سازمان‌ها از مهارت‌های مذاکره کردن، متقاعد کردن، رهبری، نقدپذیری و اجماع ایجاد کردن برخوردارند، از اهمیت ویژه‌ای در فرایند همکاری و ایجاد هماهنگی میان سازمان‌ها و حتی بخش‌های مختلف درون یک سازمان برخوردار است.

منبع: لوینا و اریکو سکی: ۲۰۰۹، پریکاپ و اسلیوان و کورمیکان: ۲۰۰۵، کریستنسن و لاگرید: ۲۰۰۷، هلیگان: ۲۰۰۷، نو سک و مک مانوس: ۲۰۰۸، نو سک و مک مانوس: ۲۰۰۸، گرو دینشی و همکاران: ۲۰۱۳، سورنسن و تورفینگ: ۲۰۰۹.

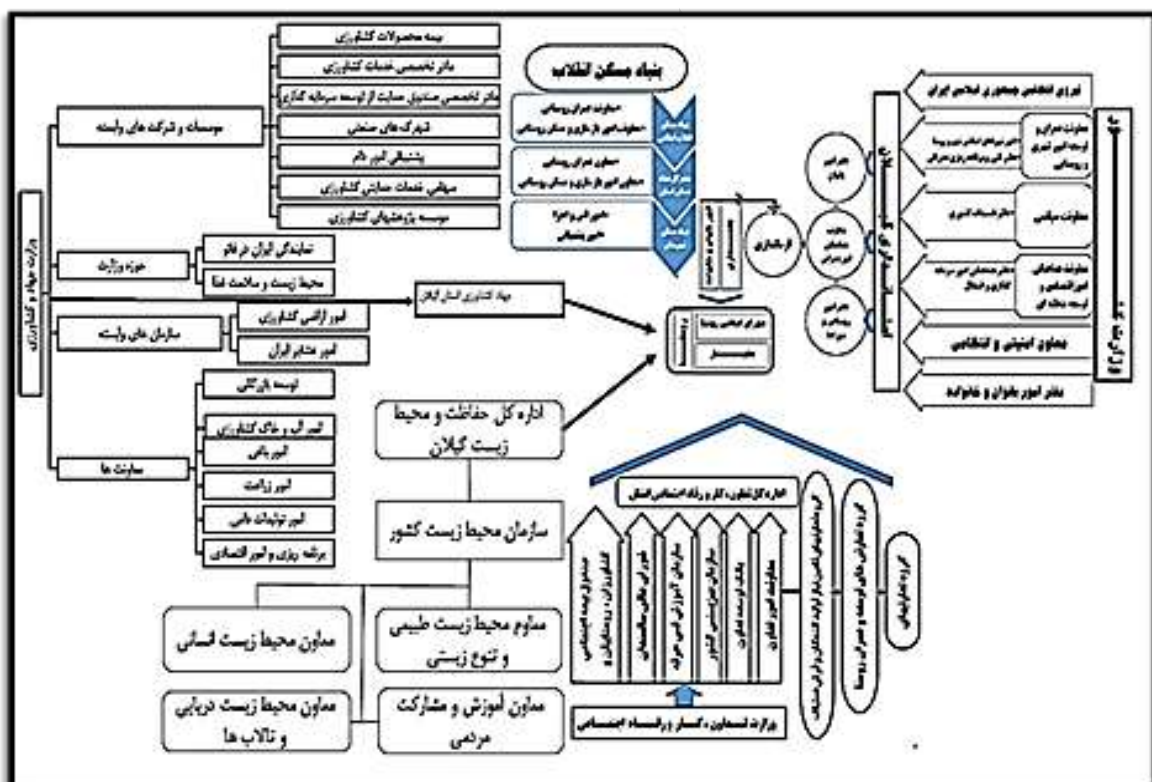
در عرصه توسعه و عمران روستاها، بویژه در زمینه برنامه ریزی و مدیریت توسعه روستایی، دستگاه‌های مختلف اجرایی با وظایف موازی و مشابه حضور دارند. امروزه به دلیل تنوع فعالیت‌های توسعه روستایی، حضور دستگاه‌های اجرایی مختلف در راستای انجام وظایف بخش مربوطه در روستاها اجتناب‌ناپذیر است و بدلیل اینکه عمران روستایی از بعد فعالیت، مقوله‌ای بین بخشی و یا چندبخشی است، انتظار بر این است که همه امور اجرایی در روستاها تحت یک قالب یکپارچه مدیریت روستایی انجام گیرد. اصولاً هیچ کاری نمی‌تواند بدون اندیشه قبلی و تعیین مشی صریح برای دستیابی به هدفی از پیش تعیین شده موفق باشد. با در نظر گرفتن این اصل کلی توسعه مناطق روستایی نمی‌تواند بدون برنامه ریزی باشد. به همین دلیل برنامه ریزی و توسعه روستایی توأم آورده شده است. (مولائی هاشجین، ۱۳۷۹: ۴۳-۴۶). در منابع و پایگاه‌های مختلف اینترنتی و کتابخانه‌ای کشور، پژوهش‌هایی با موضوعات مرتبط به پدیده هماهنگی میان سازمانی انجام شده (جدول شماره ۳).

جدول ۳. مبانی نظری موانع و عوامل موثر بر همکاری میان سازمانی

سال	نویسنده-گان	موضوع	نتیجه
۱۳۹۰	سمیرا سادات پور حسینی	آسیب شناسی کارکرد هماهنگی بین سازمانهای مسئول در مدیریت بحران	عدم تعیین فرمانده واحد بر اساس هر بحران، نظارت و کنترل‌های ضعیف، عدم تشکیل بانک اطلاعاتی جامع مدیریت بحران، نبود برنامه ملی پاسخ به بحران‌ها، عدم اصلاح و به روز رسانی قوانین، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و استانداردها، کلی‌گویی قوانین و نامشخص بودن جزئیات عملیات‌ها و شرح وظایف سازمان‌ها، ناموثر بودن جلسات و مانورها در تمرین هماهنگی‌های میان سازمانی و شناخت نقاط اتصال، ارتباطات سازمانی ضعیف مهمترین علل موثر در ضعف هماهنگی مدیریت بحران هستند.
۱۳۹۳	موسی خانی و همکاران	بررسی مدل‌های بلوغ همکاری در شبکه‌های بین سازمانی شبکه‌های شباب	۷ بعد ساختاری، رفتاری، فرآیندی، داده و اطلاعات، راهبرد، نظام‌ها و نوآوری را در ۵ سطح همکاری مستقل، موقت، هماهنگ‌نگ شده، استانداردسازی شده و بهینه‌سازی مدل‌سازی کردند.
۱۳۹۳	نجمه شیخ الاسلام و همکاران	واکاوی موانع هماهنگی بین سازمانهای بخش عمومی ایران: پژوهش کیفی	باروش پژوهش کیفی و راهبرد تحلیل مضمون به بسط نظری موضوع هماهنگی در میان سازمان‌های بخش دولتی و همچنین راه‌کارهای اجرایی برای مدیران بخش دولتی پرداخته. طبق نتایج بدست آمده، موانع هماهنگی در بخش عمومی در قالب موانع سازمانی، میان سازمانی، قانونی، اداری، سیاسی، فرهنگی-اجتماعی، و محیطی دسته‌بندی گردید.
۱۳۹۶	فاطمه معارفی و جیران محمدی	تبیین الگوی ساختاری مناسب برای مدیریت	برای دستیابی به یک ساختار تشکیلاتی مناسب مدیریت توسعه روستایی سه مدل ۱- شورای عالی عمران و توسعه روستایی. ۲- وزارت توسعه

	نظام توسعه روستایی کشور	روستایی ۳- سازمان توسعه روستایی را مورد بررسی و تحلیل قرار داده و در نهایت سازمان توسعه روستایی را پیشنهاد نموده اند.
۱۳۹۹	علی افشاری پور و همکاران	برای سیاستگذاری بهتر و مدیریت مطلوب نواحی روستایی کرمان در آینده باید به متغیرهای راهبردی توجه کرد، این متغیرها به ترتیب محیط به مثابه عامل موثر، روستاییت با هویت محیطی- اجتماعی و هویت اقتصادی روستا و تاثیر و اهداف اقتصادی سیاست ها هستند. همچنین می توان با دست کاری و بهبود متغیرهای اقتصاد، نقش دولت و افزایش مشارکت مردم برای تکامل و پایداری و بهبود سیستم مدیریت روستایی اقدام کرد.

همانگونه که قبلاً اشاره شد، قریب به ۴۰ سازمان، ارگان، وزارتخانه، شورا و... یا بطور مستقیم و یا بصورت فرآیندی و مقطعی متولی مدیریت روستایی و یا مجری مصوبات و دستورالعمل های دائمی و موقتی در امور روستا می باشند. با بررسی و مطالعه شرح وظایف بیشتر این مجموعه ها، اینگونه به نظر می رسد که در استان گیلان، پنج مجموعه مدیریتی (شکل شماره ۱)، بیشترین سهم را در مدیریت توسعه روستایی بر عهده دارند. اما نکته قابل تامل که موضوع اصلی این پژوهش نیز می باشد، عدم هماهنگی و تناسب وظایف و اختیارات در ساختار سازمانی این مجموعه ها به وضوح نمایان می باشد.



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

### ۳. روش تحقیق

با عنایت به موضوع کاملاً تخصصی پژوهش حاضر که مستلزم دانش، تجربه و دانش لازم در حوزه مدیریت توسعه روستایی و شناخت ساختارهای تشکیلاتی و سازمانی استان گیلان در امور روستایی می باشد، حجم جامعه آماری مورد مطالعه در مقیاس



محدود به تعداد ۱۰۰ نفر در نظر گرفته شد که بر اساس جدول مورگان نمونه ای به حجم ۸۱ نفر از متخصصین، کارشناسان، مدیران و کارکنان بخش های مختلف امور روستایی استان گیلان، اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی جغرافیا و برنامه ریزی روستایی و به روش تصادفی و نظام مند انتخاب و داده های مرتبط با متغیرهای پژوهش با استفاده از پرسشنامه پژوهشگر ساخته ۲۳ گویه ای مبتنی بر طیف لیکرت که یکی از رایجترین مقیاس های اندازه گیری می باشد، استفاده شده است که در قالب مقیاس ترتیبی ۵ درجه ای (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) پاسخ دهنده میزان موافقت خود را با هر یک از این عبارات در یک مقیاس درجه بندی شده نشان می دهد. روایی پرسش نامه بر اساس مبانی نظری و مطالعه مقالات و در نهایت پس از نظرات اصلاحی اساتید محترم تعدیل و توزیع شد.

این تحقیق از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - تحلیلی و از نظر روش شناسی کمی - کیفی است که به دو شکل مطالعات اسنادی - کتابخانه ای و بررسی های میدانی انجام پذیرفت. اطلاعات به دست آمده از ۲۳ گویه با استفاده از تکنیک SPSS برای اثبات فرضیه تحقیق: "شناخت موانع و موانعی کاری ها و ناهماهنگی های موجود در مدیریت برنامه ریزی توسعه روستایی در تحقق مدیریت هماهنگ روستایی استان گیلان" بنا شده و شاخصها نیز بر اساس سازوکارهای هماهنگی میان سازمانی (تصمیم گیری همکارانه، یکپارچگی عملیات، کنترل و پایش، روابط و ارتباطات، رسمیت) مورد مطالعه قرار گرفت.

**۴. محدودده مورد مطالعه** استان گیلان یکی از استانهای شمالی کشور می باشد. این استان از شمال به دریای خزر و کشور جمهوری آذربایجان، از غرب به استان اردبیل، از جنوب به استان زنجان و قزوین و از شرق به استان مازندران محدود می شود. مساحت استان گیلان ۱۴۰۰۴۴ کیلومتر مربع و طبق سرشماری ۱۳۹۵ جمعیت آن ۲۰۵۳۰۶۹۶ نفر بوده است. این استان به ۱۷ شهرستان تقسیم شده است. تراکم جمعیت در این استان با ۱۷۷ نفر در هر کیلومتر مربع جایگاه سوم را در ایران دارد. رشت با داشتن ۴۶ درصد جمعیت کل استان، مرکز و پرجمعیت ترین شهر شمال کشور و یازدهمین شهر پرجمعیت ایران است. (مرکز آمار ایران: ۱۳۹۵). بر اساس نتایج سرشماری نفوس و مسکن ۱۳۹۵، جمعیت کل روستایی استان گیلان ۹۲۷۶۶۰ نفر که از این تعداد، ۴۵۷۵۴۳ نفر زنان و ۴۷۰۱۱۷ نفر مردان را تشکیل می دهند و همچنین تعداد باسواد نواحی روستایی این استان قریب به ۶۷۹۳۰۹ نفر بوده است.



شکل شماره ۲: جایگاه محدودده مورد مطالعه در سطح کشور، سامانه ی وزارت کشور: ۱۴۰۰

## ۵. یافته های تحقیق

مدیریت روستایی در استان گیلان: وضعیت مدیریت روستایی به تبع نظام مدیریت روستایی کشور تقریباً یکسان بوده است. در شرایط کنونی از مجموع روستاهای دارای سکنه استان، تعداد ۱۴۲۵ روستا دارای دهیاری اند که با احتساب تعداد ۱۴۵۰ روستای بیش از ۵۰ خانوار در سطح استان ۹۸/۳ درصد از روستاهای بالای ۵۰ خانوار را شامل می شود. این دهیاری ها حدود ۸۶ درصد از جمعیت روستایی استان را تحت پوشش قرار داده اند.

جدول ۴ آخرین وضعیت تعداد کل سطوح تقسیمات کشوری استان گیلان (مصوبات تا تاریخ ۹۹/۱۲/۲۹)							
استان	تعداد شهرستان	تعداد شهر	شهر با مناطق شهرداری	بخش	دهستان	کل آبادی ها	نقاط فرعی
گیلان	۱۷	۵۳	۶۰	۴۶	۱۱۳	۲۹۱۰	۶۳۰
منبع: استخراج از سامانه تقسیمات کشوری وزارت کشور ۱۴۰۰							

در این استان فشردگی و درهم تنیدگی سکونتگاه های روستایی و شهری بسیار محرز است که این امر سبب می شود الگوی مدیریت روستایی در استان، الگو و مدل مدیریتی جدید باشد به گونه ای که ارتباط بین شهرها و روستاها در استان به قدری زیاد است که از نظر ساختار اجتماعی و فرهنگی در محیط های روستایی تفاوت چندانی با شهرها احساس نمی شود. در این استان چهار گروه یا طبقه سکونتگاهی روستایی در بخش های ساحلی، جلگه ای، کوهپایه ای و کوهستانی وجود دارد که حدود ۸۱ درصد جمعیت روستایی استان در بخش ساحلی - جلگه ای استقرار یافته اند و ۱۹ درصد بقیه جمعیت در بخش کوهپایه ای - کوهستانی به سر می برند و این در حالی است که بخش ساحلی - جلگه ای حدود ۳۵ درصد از مساحت استان را به خود اختصاص داده است و بخش کوهپایه ای - کوهستانی علیرغم سهم جمعیتی بسیار کم حدود ۶۵ درصد از مساحت استان را به خود اختصاص داده است. همچنین حدود ۹۱ درصد بخش ها، ۹۲ درصد دهستان ها و ۵۶ درصد روستاهای استان در قسمت ساحلی - جلگه ای واقع شده اند.

روستاهای برخوردار از مدیریت نظارتی (شوراهای اسلامی) و مدیریت اجرایی (دهیاری) با دهیاری های تمام وقت، روستاهای با بیش از ۱۵۰۰ نفر جمعیت را شامل می شود که تمامی روستاهای با جمعیت مذکور در دو بخش کوهپایه - کوهستانی از این مدیریت برخوردار هستند. روستاهای برخوردار از مدیریت نظارتی و مدیریت اجرایی با دهیاری نیمه وقت که ۹۸/۳ درصد از روستاهای با بیش از ۵۰ خانوار را شامل می شود و نیاز به ارائه مدیریت اجرایی برای پوشش ۱/۷ درصد بقیه روستاها می باشد. روستاهای برخوردار از مدیریت نظارتی فاقد مدیریت اجرایی (دهیاری) است. روستاهای با بیش از ۲۰ خانوار تنها از شورای اسلامی برخوردارند و نیازمند پوشش مدیریت اجرایی می باشند. روستاهای فاقد مدیریت نظارتی و مدیریت اجرایی که کلیه روستاهای کمتر از ۲۰ خانوار در سطح استان را شامل می شود. حدود ۳۰/۶ درصد با ۸۲۴ روستا از روستاهای دارای سکنه استان را در خود جای داده است. در این میان حدود ۶۶ درصد روستاهای این گروه بین ۵ تا ۲۰ خانوار و ۳۴ درصد بقیه روستاها کمتر از ۵ خانوار می باشند. در طی سالهای ۱۳۸۳ تا ۱۳۹۰ در مجموع تعداد ۱۴۸۹ روستا مجوز تأسیس دهیاری صادر گردیده است که ۵/۹۵ درصد از کل دهیاری های کشور را شامل می گردد و استان گیلان بعد از استان های خراسان رضوی، مازندران، و فارس در مقام چهارم قرار دارد. توزیع مجوزهای صادر شده نشان می دهد ۵۸/۹۷

در صد دهیاری های استان گیلان در سال ۱۳۸۳ و ۴۱/۳ در صد بقیه طی سالهای ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۰ بوده است (مولائی هاشجین و حاج علیزاده: ۱۳۹۷).

جدول ۵. توزیع تعداد و درصد مجوز های دهیاری ها در استان گیلان طی سالهای ۱۳۸۳-۱۳۹۰

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

منبع: سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور، معاونت امور دهیاری ها (۱۳۹۴).

### ۵.۱. مشخصات فردی و عمومی پاسخگویان

با توجه به موضوع و نتایج پژوهش، مطالعات میدانی نشان می دهد از مجموع پاسخگویان ۵۹/۳ درصد را مردان و ۴۰/۷ درصد را زنان و ۳۵/۸۰ درصد از سنین ۴۱-۵۰ سال و ۲۷/۱۶ درصد از سنین ۲۰-۳۰ سال را شامل شده اند که محل تولد و محل زندگی بیشتر پاسخگویان شهر می باشد. همچنین از نظر علمی و رشته تحصیلی حدود ۴۸ درصد دارای مقطع دکتری، ۳۰ درصد کارشناسی ارشد و ۲۱ درصد نیز کارشناسی بودند. از نظر رشته تحصیلی نیز حدود ۱۶ درصد در جغرافیا و برنامه ریزی روستایی و حدود ۱۵ درصد رشته های مرتبط مدیریت کشاورزی و مابقی در دیگر رشته ها که بعضا مرتبط با امور روستایی باشند بودند. ترکیب تحصیلات حضور حداکثری مقاطع آموزش عالی و تخصص و تجربه و مشاغل مرتبط در حوزه روستایی این پژوهش می تواند در حد و نصاب های لازم علمی، تجربی، تخصصی قرار گیرد. در توزیع پرسشنامه ها سعی بر آن بود که ضمن بهره گیری از نظرات مدیران، کارشناسان و متخصصین بخش های مختلف استانی، از نظرات و دیدگاه های دانشگاهیان، مراکز علمی و کارشناسان گزینشی در اقصا نقاط استان گیلان نیز استفاده شود.

(جدول ۶- مشخصات فردی و عمومی پاسخگویان)

عنوان	فراوانی	درصد فراوانی	عنوان	فراوانی	درصد فراوانی
سنین	مرد	۴۸	منابع طبیعی	۸	۹/۸۷
	زن	۳۳	مدیریت کشاورزی	۱۲	۱۴/۸۱
رشته تحصیلی	۲۰-۳۰	۵	زیست شناسی	۸	۹/۸۷
	۳۱-۴۰	۲۲	جغرافیا و برنامه ریزی روستایی	۱۳	۱۶/۰۵
	۴۱-۵۰	۲۹	مهندسی عمران	۳	۳/۷۰
	۵۱-۶۰	۲۵	علوم اجتماعی	۴	۴/۹۴
رج	کارشناسی	۱۷	مدیریت	۵	۶/۷۱

۱۳/۵۸	۱۱	ترویج آموزش کشاورزی		۳۰/۹۰	۲۵	کارشناسی ارشد	م.ا.ف.ا.
۳/۷۰	۳	زراعت و اصلاح نباتات		۴۸/۱۰	۳۹	دکتری	
۶/۷۱	۵	مدیریت تحول		۹/۸۷	۸	مدیر	
۳/۷۰	۳	فن آوری اطلاعات		۱۸/۵۲	۱۵	کارشناس	
۷۲/۸	۵۹	شهر	م.ا.ف.ا.	۶/۱۷	۵	مشاور	
۲۷/۲	۲۲	روستا	م.ا.ف.ا.	۷/۴۱	۶	مدیر ستادی	
۴-۹۱	۷۴	شهر	م.ا.ف.ا.	۱۷/۲۸	۱۴	مسئول فنی	
۸/۶	۷	روستا	م.ا.ف.ا.	۶/۱۷	۵	معاون فنی	
				۳۴/۵۷	۲۸	عضو شورای روستا	

## ۵.۲. تحقق مدیریت هماهنگ بر نامه ریزی توسعه روستایی و توسعه پایدار روستایی استان گیلان

**۵.۳ یافته های تحلیلی - ۱ سنباطی** شاخص های اصلی مولفه پژوهش "مدیریت هماهنگ میان سازمانی" از میان کتب علمی و پژوهشی استخراج و نظرات اساتید محترم اخذ و گویه های متناسب با هر شاخص تهیه شد تا امکان تحلیل صحیح و قابل قبول انجام پذیرد. شاخص های هماهنگی میان سازمانی [تصمیم گیری همکارانه گویه های (۵۷،۵۸،۵۹)، (یکپارچگی عملیات گویه های (۶۱،۶۲،۶۰،۴۸،۴۵)، کنترل و پایش گویه های (۴۷،۴۶)، روابط و ارتباطات (۴۴،۵۲)، رسمیت (۶۳،۵۳)].

گویه های مولفه "هماهنگی میان سازمانی" بر اساس چالش ها، موانع و مشکلات مدیریت توسعه روستایی تنظیم گردید و پاسخ های دریافتی از جامعه آماری مبتنی بر واقعیت های موجود و مشابه نتایج تحقیقات مختلف دانشگاهی در این خصوص می باشد. پاسخگویان بطور عمده در شاخص های "تصمیم گیری همکارانه، یکپارچگی عملیات، کنترل و پایش، روابط و ارتباطات و رسمیت" از بین گزینه های ۱ تا ۵، گزینه ۴ "زیاد" را با حداکثر آراء انتخاب و بدینوسیله ضمن تایید برخی از چالش های موجود در توسعه روستایی استان گیلان لزوم هماهنگی های میان سازمانی را در شاکله ساختاری نظام مدیریت روستایی استان گیلان مورد مذاقه قراردادده اند. (جدول شماره ۷).

جدول شماره ۷: گویه های مربوط به هر یک از شاخص های مولفه هماهنگی میان سازمانی

جمع	۵	۴	۳	۲	۱	شرح		
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم			

درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۱۰۰	۸۱	۳۰/۸۶	۲۵	۳۴/۵۷	۲۸	۲۳/۴۶	۱۹	۶/۱۷	۵	۴/۹۴	۴	۵۷	نابرابری در توزیع منابع مالی، سرمایه گذاری و امکانات تخصیصی دولت بین مناطق شهری و روستایی تا چه حدی از عوامل پراکندگی و روند کند عمران و توسعه روستایی در استان می باشد؟
۱۰۰	۸۱	۱۹/۷۵	۱۶	۴۰/۷۴	۳۳	۲۸/۴۰	۲۳	۲/۴۷	۲	۸/۶۴	۷	۵۸	توسعه و گسترش مقوله مدیریت هماهنگ امور برنامه ریزی توسعه روستایی تا چه حدی عامل تاثیر گذار در پیشرفت و توسعه روستایی گیلان می باشد؟
۱۰۰	۸۱	۱۴/۸۱	۱۲	۴۳/۲۱	۳۵	۲۰/۹۹	۱۷	۹/۷۸	۸	۱۱/۱۱	۹	۵۹	سرعت در پیشرفت توسعه و عمران روستایی استان گیلان در صورت تحقق مدیریت هماهنگ امور برنامه ریزی توسعه روستایی و شاخص های حکمروایی روستایی (مشارکت جویی، قانونمندی، توافق و تعاملات گروهی، عدالت محوری، مسئولیت پذیری، شفافیت اجرایی).
۱۰۰	۸۱	۱۷/۲۸	۱۴	۲۷/۱۶	۲۲	۲۷/۱۶	۲۲	۱۶/۵۰	۱۳	۱۲/۳۵	۱۰	۴۵	میزان تاثیر مشارکت، هماهنگی و همسویی سازمان ها، ارگانها و بخشهای مختلف عمران و توسعه روستایی استان گیلان در تحقق عدالت اجتماعی، اقتصادی و فضای توسعه پایدار روستایی.
۱۰۰	۸۱	۲۲/۲۲	۱۸	۳۹/۵۱	۳۲	۲۲/۲۲	۱۸	۷/۴۱	۶	۳۶/۷	۷	۴۸	آیا تشکیلات متمرکز در استانداری با دستور کار و شرح وظایف مشخصا اختیارات قانونی می تواند نقش هماهنگ کننده را در اجرای سیاست ها و برنامه های روستایی ایفا نماید؟
۱۰۰	۸۱	۱۱/۱۱	۹	۳۹/۵۱	۳۲	۲۴/۶۹	۲۰	۱۶/۰۵	۱۳	۳۶/۸	۷	۶۰	با شناخت و قبول موانع موجود در مدیریت برنامه ریزی توسعه روستایی گیلان، چه میزان می توان گام موثر در تحقق مدیریت هماهنگ برنامه ریزی توسعه روستایی و توسعه پایدار روستایی استان برداشت؟

تصمیم گیری همکارانه

یکپارچگی عملیات

۱۰۰	۸۱	۷۸/۷۱	۱۴	۱۰۹/۵۱	۳۲	۵۸/۶۱	۱۶	۱۷/۳۱	۱۲	۳۱/۸	۷	با شناخت موازی کاری های نهادی و سازمانی در مدیریت برنامه ریزی توسعه روستایی چه میزان می توان گام موثر در تحقق مدیریت هماهنگ برنامه ریزی و توسعه پایدار روستایی استان گیلان برداشت؟	۶۱	
۱۰۰	۸۱	۵۰/۶۱	۱۳	۷۰/۵۱	۲۹	۰۳/۷۱	۲۳	۷۵/۳۱	۱۱	۸۱/۶	۵	با شناخت ناهماهنگی های نهادی و سازمانی در مدیریت برنامه ریزی توسعه روستایی تا چه حدی می توان گام موثر در تحقق مدیریت هماهنگ برنامه ریزی و توسعه پایدار روستایی گیلان برداشت؟	۶۲	
۱۰۰	۸۱	۸۳/۸	۲	۷۷/۶	۸	۱۸/۳۴	۳۵	۶۷/۰۴	۲۵	۷۵/۵۱	۱۱	تاثیر بکارگیری نیروهای جوان و متخصص در حوزه و ساختار مدیریت برنامه ریزی روستایی استان گیلان در جهت محقق شدن اهداف توسعه پایدار روستایی.	۴۶	کنترل و پایش
۱۰۰	۸۱	۳۶/۷	۷	۶۷/۰۴	۲۵	۸۵/۵۱	۲۸	۱۷/۳۱	۱۲	۱۱/۱۱	۹	دفتر روستایی و امور شوراهای استانداری گیلان تا چه حد در پیگیری مصوبات و قوانین و اجرای سیاست ها، تخصیص عادلانه بودجه و امکانات و پیگیری و نظارت بر عملکرد بخش روستایی موثر بوده است؟	۴۷	
۱۰۰	۸۱	۵۰/۶۱	۱۳	۶۶/۵۱	۲۱	۵۸/۶۱	۱۶	۶۱/۳۱	۲۰	۷۵/۵۱	۱۱	همکاری، مشارکت، هماهنگی و همسویی سازمان ها، ارگانها و بخشهای مختلف عمران و توسعه روستایی استان گیلان تا چه اندازه در تحقق عدالت فضایی و توسعه پایدار روستایی موثر می باشد؟	۴۴	روابط و ارتباطات
۱۰۰	۸۱	۶۶/۰۸	۱۷	۷۳/۶۳	۴۰	۵۸/۶۱	۱۶	۳۶/۳	۴	۳۶/۴	۴	نبود هماهنگی و تناسب بین ماموریت ها و وظایف اجرایی و برنامه های عملیاتی دستگاه های اجرایی روستایی تا چه حدی موجب کندی حرکت توسعه جغرافیای روستایی استان گیلان می باشد؟	۵۲	
۱۰۰	۸۱	۷۸/۷۱	۲۳	۱۸/۳۴	۳۵	۰۰/۶۱	۱۳	۳۶/۸	۷	۳/۷۰	۳	رویکرد بخشی نگری و مدیریت جزیره ای در وظایف و ماموریت های دستگاه های اجرایی حوزه روستایی تا چه حدی از جمله علل ضعف توسعه در نواحی روستایی استان گیلان می باشد؟	۵۳	

۱۰۰	۸۱	۶۵/۵۲	۲۱	۷۱/۵۳	۳۷	۷/۳۱	۱۲	۳/۷	۶	۷/۱	۵	با شناخت موانع، موازی کاری ها و ناهماهنگی های موجود در مدیریت برنامه ریزی توسعه روستایی استان گیلان، تا چه حدی می توان گام موثر در تحقق مدیریت هماهنگ بر نامه ریزی توسعه روستایی و توسعه پایدار روستایی استان برداشت؟	۶۳
-----	----	-------	----	-------	----	------	----	-----	---	-----	---	---	----

#### ۵,۴. دستگاه های تاثیر گذار در مدیریت روستایی استان گیلان

سازمان جنگل ها و مراتع و امور آبخیز داری زیر نظر وزارت جهاد کشاورزی با مأموریت حفظ و نگهداری اراضی و محیط طبیعی کشور و سازمان محیط زیست هم با محیط بانان خود مأمور و حفظ و نگهداری منابع طبیعی کشور، وزارت کشور با معاونت عمران و توسعه امور روستایی و مسئولیت سیاسی روستا و امور روستایی، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی نیز با معاونت عمران روستایی و اجرای طرح های هادی و امور نوسازی مسکن روستایی از یک طرف و وزارت کار و امور اجتماعی با معاونت تعاونی های توسعه و عمران روستایی در سدد کمک و حمایت از روستاییان برای فائق آمدن به مشکلات خود هستند. متاسفانه در چند دهه اخیر طرح های هادی روستایی در استان گیلان بیشتر با نگاه فیزیکی و کالبدی، بدون آشنایی با فرهنگ بومی-اجتماعی و مباحث روستایی و همچنین با نگرش شهرسازی در روستاها انجام می شود. طرح های هادی را بنیاد مسکن انجام نمی دهد بلکه به مهندسین مشاور و اگذار می کند که اغلب الگوهای شهری را در مناطق روستایی اجرا می کنند. همانگونه که در شکل شماره ۱: مشاهده می شود، پنج نهاد و سازمان بیشترین نقش را در امور اجرایی و برنامه ریزی توسعه روستایی دارند. به رغم داشتن هدف مشترک که همان توسعه روستایی می باشد، اما با توجه به ساختار بخشی هر یک از سازمانها و ارگانهای مذکور، هیچ ارتباط هماهنگی در شاکله و ساختار سازمانی آنها به نظر نمی آید و حتی ممکن است یک سازمان به امید اقدامات موازی سازمان دیگر از وظایف اصلی خود نیز تخطی نماید.

با مطالعه شرح وظایف دفتر امور روستایی و دفتر فنی، امور عمرانی و حمل و نقل و ترافیک استانداری گیلان و همچنین جهاد کشاورزی، اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی، محیط زیست و بنیاد مسکن انقلاب اسلامی با نکات قابل توجهی مواجه می شویم که بیان کننده عدم هماهنگی میان سازمانی و ناهماهنگی در تقسیم وظایف و اختیارات سازمانی در نهادهای متولی امور روستایی می باشد. در شرح وظایف دفتر امور روستایی و شوراهای بیشتر نگاه مطالعه محور و نظارت بر امور روستایی و اعمال تصمیمات حاکمیتی در قالب شوراهای اسلامی و دهیاری ها و همچنین توسعه خدمات و بهداشت عمومی در سطح روستاها با کمک دهیاری ها آورده شده است که بخش خدمات و بهداشت از وظایف و اختیارات دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشت و درمانی استان می باشد و امور نظارتی و مطالعاتی را نیز نهادهای دیگر به اشکال مختلف پیگیری می نمایند. در شرح وظایف جهاد کشاورزی صراحتاً به یکپارچه سازی اراضی، احداث راه های بین مزارع، بهره وری و توزیع عادلانه آب، تعیین سیاست ها و راهبردهای مربوط به بخش کشاورزی، توسعه و عمران روستاها و مناطق عشایری، برنامه ریزی و اجرای آموزش های علمی، کاربردی و فنی و حرفه ای شاغلان بخش کشاورزی و صنایع روستایی و... اشاره شده است در حالی که اداره کار، تعاون و رفاه اجتماعی، محیط زیست، بنیاد مسکن و استانداری هم امور مشابهی را در دستور

کار دارند. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۵) طی یک اظهار نظر کارشناسی در باره طرح جامع توسعه روستایی کشور بطور مفصل ضمن بر شمردن چالش‌های اساسی مدیریت توسعه روستایی ایران به عدم هماهنگی، تقابل و موازی کاری در مدیریت توسعه روستایی کشور اشاره و با ذکر نمونه‌ها، لزوم تدبیر سازمانی و هماهنگی میان سازمانی را تاکید نموده است. اهم چالش‌هایی که در این طرح اشاره شده است در واقع همان موانعی است که بر اثر عدم هماهنگی در مدیریت روستایی کشور بویژه استان گیلان نیز با آن مواجه می‌باشد:

۱. مدیریت امور روستایی با رویکرد شهری. در نمودارهای سازمانی و شرح وظایف سازمان‌ها و نهادهای متولی امور روستایی به وضوح این مسئله مشهود است که نگرش اجرایی بیشتر به سمت توسعه روستایی معطوف می‌باشد تا روستا. شاید نگاه سیاسی و پیشگیری از بحران‌های اجتماعی به دلیل شدت مطالبه‌گری شهروندان یکی از دلایل این نگرش باشد. (تحلیل نگارندگان: ۱۴۰۰).

۲. برنامه ریزی بخشی، همپوشانی و عدم هماهنگی و هم افزایی کافی بین دستگاه‌ها در سطح استانی، شهرستانی و محلی. که در نتایج تحقیقات میدانی این پژوهش نیز مشاهده گردیده است.

۳. پراکنده شدن اعتبارات پروژه‌های عمرانی در سطح محلی بین دستگاه‌ها و نهادها از جمله، دهیاری، بنیاد مسکن، معاونت توسعه روستایی و عشایری، پایین بودن سهم کلی روستا نشینان و عشایر از بودجه و امکانات سنواتی و در نهایت طولانی شدن زمان به ثمر نشستن پروژه‌های روستایی. بعضاً در تخصیص بودجه، مشاهده می‌شود که بسیاری از بودجه‌های روستایی هم تحت عنوان شهروروستا مطرح و با این نگرش بخش عمده‌ای از آن صرف امور شهری می‌شود.

۴. اشکالات عدیده در انتخاب و بکارگماری دهیاران و سپردن وظایف متعدد روستا بدون ظرفیت سازی، آموزش و شاخص‌های مختلف مدیریتی خصوصاً مدیریت توسعه پایدار روستایی. در این خصوص کافی است به ساخت و سازهای غیر کارشناسی و مخرب محیط روستایی توجه کرد که نه تنها هیچ تغییری در روند جلوگیری بی‌رویه تخریب روستاها و منابع طبیعی صورت نگرفته است بلکه باید اعتراف کرد که پس از حضور دهیاری‌ها در روستاها این روند شدت بیشتری هم گرفته است و ما همه روزه شاهد چشم اندازهای شهری در بافت‌های جغرافیای زیبای روستایی استان گیلان هستیم.

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

هیئت وزیران، پیشنهاد سازمان برنامه و بودجه در جلسه مورخ ۱۳۹۶/۸/۱۷ به استناد ماده (۷) قانون حمایت از توسعه و ایجاد اشتغال پایدار در مناطق روستایی و عشایری با استفاده از منابع صندوق ملی - مصوب ۱۳۹۶ - آیین نامه اجرایی آن را تصویب و ابلاغ کرد. با یک بررسی اجمالی به اجرای این قانون در استان گیلان - چنانچه دست اندرکاران اطلاعات واقعی را در اختیار پژوهشگران قرار دهند - می‌توان به نتایج درخور توجهی در خصوص چگونگی و نحوه اجرای این قانون توسط دستگاه‌های



متولی امور روستایی دست یافت بر اساس آمارها و تحقیقات موجود، بخش کشاورزی ما در واقع یک بخش عمده ای از اقتصاد روستایی را تشکیل می دهد اما تمام اقتصاد نیست. بخش دیگر اقتصاد، تنوع سازی فعالیت های اقتصادی در روستا را شامل می شود. اما همه این بخش ها به هم مربوط است و با این تعدد تصمیم گیری بخش عمده ای از انرژی صرف فعالیت های در روستا می شود که به طور عمده در حوزه های خدمت رسانی است. بایکپارچه و هماهنگ شدن همه فعالیت های حوزه توسعه روستایی، سرمایه گذاری ها نیز در بخش اقتصادی متمرکز می شود و با رونق درآمد روستاییان، توسعه روستایی نیز با دقت، ظرافت و سرعت بیشتر انجام می پذیرد.

جدول شماره ۸: نهادهای متولی توسعه روستایی در کشورهای منتخب

ردیف	وزارت یا دپارتمان	اهداف کلی در حوزه روستایی	نحوه هماهنگی بین دستگاه ها
۱	وزارت کشاورزی و وزارت منابع طبیعی فدراتیو روسیه	عمده ی مدیریت مناطق و نواحی روسیه بر عهده ی وزارت کشاورزی می باشد. وزارت کشاورزی فدراسیون روسیه یک نهاد اجزایی فدرال است که مسئول توسعه سیاست های ایالتی و مقررات قانونی در زمینه مجتمع های کشاورزی و صنعتی، بازار محصولات کشاورزی، مواد اولیه و مواد غذایی، صنایع غذایی و فراوری، توسعه پایدار مناطق روستایی است	این وزارتخانه همه ی امورات مربوط به زمین خصوصاً زمین های کشاورزی و فعالیت های خدمات فدرال برای نظارت بر دامپزشکی و گیاه پزشکی و آژانس فدرال شیلات را که تحت صلاحیت آن هستند، هماهنگ و کنترل می کند. از مهمترین معاونت های این وزارتخانه می توان به گروه آموزش، سیاست و علم فناوری و شیلات، شیمیایی و حفاظت از گیاهان، گروه دامپزشکی، دپارتمان احیای زمین، سیاست زمین و املاک دولتی، بخش تنظیم بازارهای کشاورزی، گروه اقتصاد و پشتیبانی دولتی، مجتمع های صنایع کشاورزی و صنعتی و در نهایت اداره توسعه روستایی نام برد.
۲	وزارت کشاورزی و غذایی کانادا	تحقق اقتصاد کشاورزی و غذای رقابت پذیر و نوآور در سطح جهان	توسعه همکاری بین دپارتمان های فدرال از طریق کمیته ای تحت عنوان شراکت روستایی کانادا
۳	وزارت کشاورزی و جنگلداری فرانسه	توسعه پایدار بخش های کشاورزی، غذه و جنگلداری و نواحی روستایی	شورای عالی غذا، کشاورزی و نواحی روستایی (به عنوان نهاد مشورتی سطح بالا و تحت ریاست مستقیم وزیر کشاورزی، غذا و جنگلداری) و شبکه ملی روستایی در سطح ملی، منطقه ای و محلی تحت مدیریت وزارت کشاورزی فرانسه
۴	وزارت کشاورزی، غذا و محیط زیست اسپانیا	مبارزه با تغییر اقلیم، حفاظت از میراث طبیعی، تنوع زیستی و دریاها، توسعه روستایی، توسعه کشاورزی	کمیسیون بین وزارتخانه ای توسعه روستایی به عنوان ابزاری برای هماهنگی افقی در سطح ملی و شورای توسعه روستایی به عنوان نهادی برای هماهنگی عمودی و همکاری بین نهادهای عمومی مختلف
۵	وزارت کشاورزی و جنگلداری فنلاند	بهبود تولید و فراوری غذایی، تأمین ایمنی غذایی و حفاظت از حقوق مصرف کنندگان، بهبود رفاه روستایی، استفاده تفریحی از طبیعت، بهره برداری پایدار از اراضی کشاورزی، آب و جنگل ها	کمیته سیاست گذاری روستایی فنلاند

منبع: مولانی هشجین و حاج عزیزاده (۱۳۹۷)

بیشتر کشورهای که در مدیریت روستایی موفق بوده اند، مجموعه مدیریت روستا، کشاورزی و منابع طبیعی را در قالب یک وزارتخانه یا سازمان ایجاد کرده اند. با نگاه بخشی یا برنامه محور نمی توان پاسخگوی وسعت و پراکندگی جغرافیایی روستایی در استان گیلان بود. اینکه متولی آبرسانی شرکت آبفا باشد و یا برق رسانی بر عهده وزارت نیرو و متولی راه سازی وزارت راه باشد و... بعد از چهل دهه باید همچنان با فقر و محرومیت و عقب ماندگی روستایی مواجه باشیم. ساختارهایی مثل جهاد کشاورزی، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، محیط زیست، معاونت روستایی ریاست جمهوری و انواع شوراهای تخصصی (قریب به ۴۰ دستگاه و سازمان و نهاد و دفتر و شرکت، کمیته و... درگیر فعالیت های توسعه روستایی هستند) نمی توانند آنطور که باید در امور روستایی تاثیر گذار باشند و حتی اغلب مورد سوال و بازخواست دستگاه های نظارتی قرار نمی گیرند. بنابراین تا زمان تصمیم حاکمیتی می باید در محدوده استان گیلان به سمت مدیریت هماهنگ واحد روستایی گام های موثر و نتیجه بخش برداشت. در شرایط تعدد تصمیم گیران و سیاستگذاران و مجریان در بخش توسعه روستایی و نگاه بخشی و برنامه محور به مدیریت توسعه روستایی، نمی توان انتظار داشت که در روند فعلی توسعه پایدار روستایی تغییری حاصل

گردد. مگر اینکه محلی برای تجمع آراء و نظرات بخشی بوجود آورده و برآوردهای درستی از نیازها و پاسخگویی به آنها انجام پذیرد. تشکیل ارگانها، شوراهای و نهادها و...، عموماً به دلیل تعدد و کثرت وظایف و عدم اجرای دقیق و صحیح و به موقع بخشهای درگیر امور روستایی انجام می پذیرد.

با توجه به نتایج این پژوهش، بررسی ها نشان می دهد که آزمون خی دو (جدول شماره ۴) در همه گویه ها از لحاظ آماری معنی دار بوده و به طور کلی برای تحلیل فرضیه می توان ادعا کرد که نتایج با احتمال ۰/۹۵ بیان کننده این است که فرضیه پژوهش مبنی بر اینکه "راه کارهای اجرایی برگرفته از شاخص های هماهنگی میان سازمانی و شاخص های توسعه پایدار روستایی در تحقق مدیریت هماهنگ روستایی استان گیلان موثر است".

جدول شماره: ۴- آزمون خی ۲ و میانگین رتبه ها براساس شاخص های هماهنگی میان سازمانی

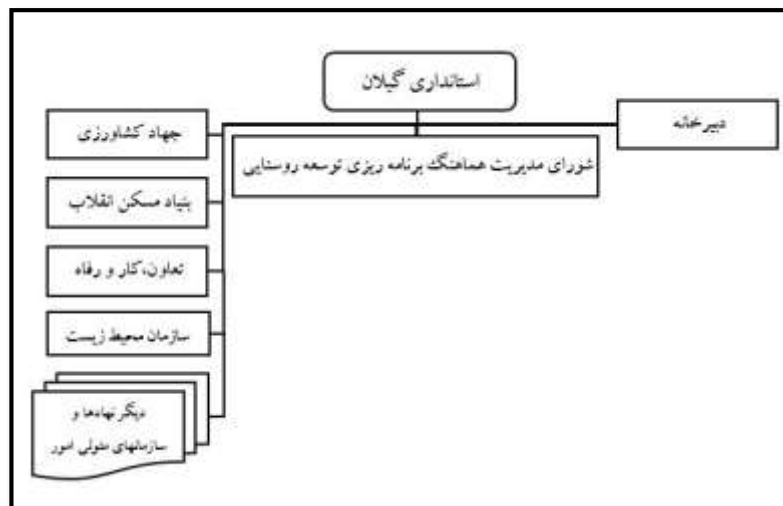
ردیف	گویه	آماره آزمون خی ۲	Sig	Ho	Ha	میانگین رتبه ها
۱	۵۷	۳۰/۷۹۰	۰/۰۰۰	۰	تایید	۱/۹۶
	۵۸	۳۷/۹۵۱	۰/۰۰۰	۰	تایید	۲/۲۲
	۵۹	۳۰/۲۹۶	۰/۰۰۰	۰	تایید	۱/۸۳
۲	۴۵	۱۷/۴۵۷	۰/۰۰۰	۰	تایید	۲/۷۸
	۴۸	۲۷/۴۵۷	۰/۰۰۰	۰	تایید	۳/۲۳
	۶۰	۲۵/۳۵۸	۰/۰۰۰	۰	تایید	۲/۸۶
	۶۱	۲۲/۰۲۵	۰/۰۰۰	۰	تایید	۳/۰۶
	۶۲	۲۳/۰۱۲	۰/۰۰۰	۰	تایید	۳/۰۶
۳	۴۶	۴۴/۸۶۴	۰/۰۰۰	۰	تایید	۱/۳۳
	۴۷	۲۲/۸۸۹	۰/۰۰۰	۰	تایید	۱/۶۷
۴	۴۴	۱۴/۶۱۷	۰/۰۰۰	۰	تایید	۱/۳۵
	۵۲	۵۳/۳۳۸	۰/۰۰۰	۰	تایید	۱/۶۵
۵	۵۳	۴۳/۳۸۳	۰/۰۰۰	۰	تایید	۱/۴۹

**۶. بحث و نتیجه گیری:** بنا بر این نظر به تاکید در جزء سوم بند "ب" ماده ۲۷ قانون برنامه ششم توسعه به یکپارچه سازی حداکثری فعالیتها و برنامه های عمران و توسعه روستایی، عشایری و کشاورزی کشور و مدیریت آنها با رویکرد جهادی و نظارت پذیر تا پایان سال اول اجرای قانون برنامه ششم و ایجاد یکپارچگی برنامه ریزی و ارائه خدمات و طرحهای روستایی و عشایری در قالب برنامه های جامع، براساس نیازها و مشارکت واقعی مردم و شرایط انسانی، طبیعی، اقتصادی و اجتماعی و با بهره گیری از تجربیات ارزشمند گذشته در حوزه روستایی و

تجارب دیگر کشورها در این خصوص همچنین مطالعه و تلفیق نظریه های مدیریت نوین روستایی با مدیریت تجربی و بومی می توان با ایجاد یک نظام هماهنگی مدیریت روستایی به معنای اتخاذ یک رویکرد همگرایانه در مدیریت و برنامه ریزی روستا و ایجاد هماهنگی بین سازمانهای خدمات رسان و مجری در فرآیند توسعه روستایی ضمن فراهم نمودن زمینه های پیشرفت و توسعه، گامهای اثر بخش تری با برنامه ریزی دقیق علمی در فرآیند توسعه روستایی استان گیلان برداشت.

در مطالعات میدانی و مصاحبه های صورت گرفته نیز نتایج حاکی از آن است که تلاش ها جهت بهبود وضعیت فعلی روستایی از سوی اغلب کارگزاران روستایی انجام می پذیرد اما به دلیل عدم هماهنگی میان سازمانی و نگاه بخشی و رفع تکلیف سازمانی نتایجی که می باید براساس قانون برنامه توسعه حاصل گردد، کم رنگ و یا تاثیر آبخنایی در چشم انداز توسعه روستایی نداشته است. بررسی تجارب جهانی در خصوص برنامه های موفق در مدیریت هماهنگ توسعه روستایی در کشورهای مختلف از جمله روسیه، ترکیه، هند، مالزی، استرالیا... حاکی از آن است که تمامی برنامه ها، مشارکت فعال روستاییان، برنامه ریزی متناسب با نیازها و اولویت های جامعه روستایی، تعادل و هماهنگی در سه نهاد اصلی حاکمیتی دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی، ایجاد شبکه های سازمانی نظام مند روستایی، تمرکز تصمیم گیری و هماهنگی و تعامل میان سازمانی، هدف گذاری های مشترک و هماهنگ و در نهایت توانمند سازی و ظرفیت سازی روستاییان، افزایش کارایی و بهره وری، تخصیص بهینه منابع و امکانات، شفافیت و پاسخگو بودن مدیران و مسئولان و... مورد توجه جدی قرار گرفته است (تحلیل نگارندگان).

درک مفهومی مدیریت هماهنگی میان سازمانی، بروز ابتکارها، جمع گرایی و وحدت رویه را در امور روستا و در همه سطوح مدیریتی نهادینه کرده و همچنین برای دستیابی بهینه، تاثیر گذار و نتیجه بخش در اجرای شاخص های توسعه پایدار روستایی و استفاده از مولفه های مدیریت هماهنگی میان سازمانی، تمامی ظرفیت های قانونی و سازمانی موجود را بکار گیری نموده و بصورت هدفمند و هوشمندانه در جهت روان سازی اقدامات و امور مربوط به حوزه روستا ریل گذاری گردد. بر این اساس الگوی مطلوب مدیریت روستایی نیز با توجه به مطالعات نظریات و دیدگاه های مطرح شده در این پژوهش، باید دارای (پنج هم) هم اندیشی، هم گرایی، هم افزایی، هم آهنگی و هم کاری در برنامه ریزی، سازماندهی، اداره، رهبری و کنترل باشد. این یافته ها لزوم توجه به بازنگری در قوانین و مقررات مدیریت روستایی کشور و توجه بیشتر به توسعه اجتماعی مشارکت محور الزامی می کند. بنابر این پس از انجام مطالعات و تجزیه و تحلیل داده ها، و بر اساس نظرهای کارشناسی پرسش شوندگان در حال حاضر بهترین پیشنهاد تشکیل " شورای مدیریت هماهنگ برنامه ریزی توسعه روستایی استان گیلان زیر نظر استاندار " می باشد. استانداری و شخص استاندار به عنوان جایگاه حاکمیتی و تصمیم گیرنده، اجرایی و سیاسی استان می تواند با ایجاد این شورا و نظارت مستقیم بر تصمیمات و عملکردهای عناصر اجرایی مدیریت توسعه روستایی بهترین نقش خود را برای پیاده سازی اهداف توسعه پایدار روستایی به اجرا گذارد.



شکل شماره: ۳ مدل پیشنهادی

- این مقاله حاصل رساله دکتری احمد مین باشی با راهنمایی دکتر نصرالله مولایی هاشجین و مشاوره دکتر آتو سایگدلی در رشته جغرافیا و برنامه ریزی روستایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت انجام پذیرفت.

#### منابع

۱. بیگدلو، فهیمه و رهنمود، فرج الله (۱۳۹۶). سنجش هماهنگی میان سازمانی و شناسایی عوامل موثر بر آن در سازمان های عمومی. مجله فرآیند مدیریت توسعه. دوره ۳۰ تابستان - شماره ۲ - پیاپی ۱۰۰ (۲۲-۳).
۲. موسسه پژوهش های برنامه ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی (۱۳۸۸). توسعه روستایی در ایران. طرح پژوهشی. کتابخانه ملی. ۲۱.
۳. ربیعی، علی؛ اردلان، علی و پورحسینی، سمیرا سادات (۱۳۹۲). «ارزیابی کارکرد هماهنگی سازمان های مسئول در مدیریت بلایای طبیعی». حکیم، ۱۶ (۲)، ۱۰۷-۱۱۷.
۴. آقاجانی، حسنعلی (۱۳۸۵). «امکان سنجی ایجاد هماهنگی بین سازمانی میان سازمان های متولی و مرتبط با اشتغال در استان مازندران». فصلنامه مدیریت، ۳ (۷)، ۵۸-۷۹.
۵. رستگاری، حمید و همکاران (۱۳۹۶). ارزیابی نظام مدیریت توسعه روستایی ایران. تحلیلی بر مبنای الگوی مکنزی. مجله توسعه محلی (روستایی-شهری) دوره دهم. شماره ۲. (۱۹۶-۱۷۱).
۶. ازکیا، مصطفی (۱۳۹۱). مقدمه ای بر جامعه شناسی توسعه روستایی. ۵-۲۴. تهران. انتشارات اطلاعات.
۷. خردمند، محمد و سوزنی، رحیم (۱۳۸۹). ضرورت یکپارچه سازی مدیریت معابر شهری جهت بهینه نمودن ارائه خدمات با ذکر نمونه در شهرداری منطقه ۸ تهران به عنوان منطقه کارگاه پایلوت. دهمین کنفرانس بین المللی حمل و نقل و ترافیک. تهران ۱۰ و ۲۰
۸. رضاییان، علی (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت. تهران. سمت. ۳۶۳
۹. مولائی هاشجین، نصرالله (۱۳۷۹). مفهوم، تعریف و ضرورت برنامه ریزی توسعه روستایی. فصلنامه علمی پژوهشی (سپهر)، دوره نهم، شماره سی و سوم، صفحه ۴۳-۴۶
۱۰. پورحسینی، سمیرا (۱۳۹۰). آسیب شناسی کارکرد هماهنگی بین سازمان های مسئول در مدیریت بحران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور استان تهران. تهران.

۱۱. موسی‌خانی، محمد و همکاران (۱۳۹۳). تدوین مدل ارزیابی بلوغ همکاری در شبکه‌های بین‌سازمانی شبکه‌های شباب. پژوهش‌های مدیریت ایران. ۱۸(۳). ۱۵۷-۱۸۰.
۱۲. شیخ‌الاسلام، نجمه و همکاران (۱۳۹۶). واکاوی موانع هماهنگی بین سازمان‌های بخش عمومی ایران. پژوهش کیفی. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی. دوره ۵. شماره ۴. (۳۰-۱۳).
۱۳. معارفی، فاطمه و محمدی، جیران (۱۳۹۶). تبیین الگوی ساختاری مناسب برای مدیریت نظام توسعه روستایی کشور. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری. تهران. ایران.
۱۴. افشاری‌پور، علی و همکاران (۱۳۹۹). تبیین شاخص‌های اثرگذار در سیاست‌گذاری برای مدیریت نواحی روستایی نمونه پژوهشی استان کرمان. نشریه جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی. سال ۳۱. پیاپی ۷۸. شماره ۲ (۸۸-۷۱).
۱۵. مولایی‌هشجین، نصرالله و حاج‌علیزاده، احمد (۱۳۹۷). درآمدی بر آسیب‌شناسی مدیریت روستا در ایران. انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۶. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۵). طرح جامع توسعه عمران روستایی کشور. تهران. اداره کل تدوین قوانین.

۱۷. Cheng, J. L. C. (1983). *Interdependence and Coordination in Organizations: A Role-System Analysis*, *Academy of Management Journal*, 26(1), pp. 165-162.
۱۸. Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
۱۹. Tucker, D. J. (1980). *Coordination and Citizen Participation*, *Social Service Review*, 54(1), pp. ۱۳-۳۰.
۲۰. Jennings, E. T. (1994). *Building Bridges in the Inter-governmental Arena: Coordinating Employment and Training Programs in the American States*, *Public Administration Review*, 54(1), pp. 52-60.
۲۱. Chen, Y. C.; LiP, C. & Lin, Y. H. (2013). *How Inter-and Intra-organisational Coordination Affect Product Development Performance: The Role of Slack Resources*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), pp. 125-136.
۲۲. Cao, N. Zhang, Z. Man To, K. & Po Ng, K. (2008). *how are supply chains coordinated? an empirical observation in textil-apparee businesses. fashion marketing and management: an international Journal*, 12(3), 384-397.
۲۳. Kapucu, N. (2005). *Interorganizational Coordination in Dynamic Context: Networks in Emergencyresponse Management*, *Connections*, 26(2), pp. 33-48.
۲۴. Gage, Robert W. & Mandell, Myrna (1990). *Strategies for Managing Intergovernmental Policies and Networks*. New York: Praeger.
۲۵. Mulford, C. L. (1979). *Assessment of the Nature and Impact of Coordination between Organizations: Summary of a Research Network's Findings*.
۲۶. Seidman, Harold & Gilmour, Robert (1986). *Politics, Position and Power: From the Positive to the Regulatory State*, New York: Oxford University Press.
۲۷. Jennings, E. T. & Ewalt, T. A. G. (1998). *Inter-organizational Coordination, Administrative Consolidation and Policy Performance*, *Public Administration Review*, 58(5), pp. 417-428.
۲۸. Terawatanavong, Civilai & Paladino, Angela (2003). *Examining the Determinants of Coordination Effort in Afranchise Context*. *Conference Proceedings Adelaide 1-3 December*.

۳۹. Wood, L. C. (2010). *Effective Horizontal Coordination: Bridging the Barriers to Effective Supply Chain Management*. Unpublished Doctoral Thesis, The University of Auckland.
۳۰. Ahsan, A. H. M. (2010). *Problems of Coordination in Local Administration in Bangladesh*. Master Thesis of Philosophy (M. Phil) in Public Administration.
۳۱. Singh, R.k. (2011). *developing the framework for coordination in supply chain of smes*. *business process management jurnal*, 17(4), pp.619-638.
۳۲. Salmon, P.; Stanton, N.; Jenkins, D. & Walker, G. (2011). *Coordination During Multi-Agency emergency Response: Issues and Solutions*, *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 20(2), pp. 140-158.
۳۳. Moshtari, M. & Gonçalves, J. (2012). *Understanding the Drivers and Barriers of oordination among Humanitarian Organizations*. In 23rd Annual Conference of the *Production and Operations Management Society*.
۳۴. Ogulin, R.; Selen, W. & Ashayeri, J. (2012). *Determinants of Informal Coordination in Networked Supply Chains*, *Journal of Enterprise Information Management*, 25(4), pp. ۳۲۸-۳۴۸.
۳۵. Sørensen, E., & Torfing, J. (2009) *Making governance networks effective and democratic through metagovernance*
۳۶. Levina N. & Orlikowski, W.J. (2009). *Understanding shifting power relations within and across organizations: Acritical genre analysis*. *Academy of management jurnal*, 52(4), ۶۷۲-۷۰۳.
۳۷. Precup, L. O'Sullivan, D. Cornican, K. & Dooley, L. (2005). *virtual team enveronment for collaborative research projects*. *international journal of innovation and learning*, 3(1), 77-۹۴.
۳۸. Christensen, T. & Lagreid, P. (2008). *The challenge of coordination in central government organization : the Norwegian case*. *Public organization review*, 8(2), 97
۳۹. Halligan, J. (2007). *Reintegrating government in third generation reforms of Australia and New Zealand*. *Public Policy and Administration*, 35(2), 723-817.
۴۰. Grudinschi, D., Kaljunen, L., Hokkanen, T., Hallikas, J., Sintonen, S. & Puustinen, A. (2013). *Management challenges in cross-sector collaboration: elderly care case study* *The Innovation Journal*, 83(2).
۴۱. Nosek, J. T. & McManus, M. (2008). *Collaborations challenges: bridging the IT support gap*. *Information Systems Management*, 55(1), 3-7

## Abstract

The present study was conducted to analyze the role of barriers, parallel work and inconsistencies of rural management and its role in coordinated management of rural development in Guilan province. A sample of 81 specialists, managers, experts of different departments of rural affairs of Guilan province, using Morgan table and randomly and systematically selected and data related to research variables were collected using a questionnaire. The validity of the questionnaire was confirmed based on theoretical foundations and study of articles and finally after the corrective comments of respected professors and for better reliability was confirmed using Cronbach's alpha with the number 0.82. The present article is descriptive-analytical in terms of practical purpose and quantitative and qualitative in terms of methodology. The information obtained from 23 items using

SPSS software to prove the theory and provide solutions based on 5 indicators of inter-organizational coordination (decision making). Collaboratively, operation integrity, control and monitoring, communications, formalization) were analyzed. The results show that by creating a coordinated council for rural development planning, sustainable rural development of Gilan province can be achieved.

مجلس عالی تحقيقات و  
پژوهش‌ها  
دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد تهران مرکز