

## Studying the Role of Identifying Barriers, Parallel Efforts, and Inconsistent Rural Management in Achieving Coordinated Rural Development in Gilan Province<sup>1</sup>

**Ahmad Minbashi**

PhD Student in Geography and Rural Planning, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

**Nasrollah Molaei Hashjin<sup>2</sup>**

Professor, Department of Geography, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

**Atoosa Bigdeli**

Assistant Professor, Department of Geography, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

*Received: 6 July 2022    Revised: 29 October 2022    Accepted: 15 November 2022*

### Abstract

This study aims to analyze the role of obstacles, duplication of efforts, and inconsistent rural management and their impact on coordinated rural development management in Gilan Province. A sample of 81 specialists, managers, and experts from various rural sectors of Gilan was selected using a random and systematic sampling method based on Morgan's table. Data on research variables were collected through a questionnaire. The questionnaire validity was confirmed based on theoretical foundations and literature review. Finally, after incorporating feedback from professors, to enhance reliability, the questionnaire was tested using Cronbach's alpha ( $\alpha=0.82$ ). This is an applied study, which is descriptive-analytical in nature, and employs both quantitative and qualitative methodologies. The data obtained from 23 indicators were analyzed using SPSS software to test the theory and provide solutions based on five inter-organizational coordination indices (collaborative decision-making, operational integration, control and monitoring, relationships and communication, and formalization). Based on the findings from

1. The article is extracted from the thesis submitted by the first author to Islamic Azad University, Rasht Branch, and Rasht, Iran.

2. Corresponding Author: Email: nmolaeih@iaurasht.ac.ir



©2024 The author(s). This is an open access article under the CC BY license: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

**How to cite this article:** Minbashi, A., Molaei Hashjin, N., and Bigdeli, A. (2024). Analysis of the role of identifying barriers, parallel work and inconsistencies of rural management in the realization of coordinated management of rural development in Guilan province. *Journal of Geography and Regional Development*, 22(3), 29-61. doi: 10.22067/jgrd.2022.74912.1110

field studies and interviews, the results suggest that efforts have been made to improve the current rural conditions by most rural stakeholders. However, due to a lack of inter-organizational coordination, sectoral views, and the work-to-rule approach of organizations, the outcomes set forth in the Development Program Law have not been achieved or wielded low impact on the rural development outlook. The results suggest that solutions based on the "inter-organizational coordination" indices, which mainly include coordinating, commitment, and accountability-related, can contribute to achieving coordinated rural development management. Accordingly, the formation of the Coordinated Rural Development Planning Management Council of Gilan Province Supervised by the Governor is recommended.

**Keywords:** Inter-Organizational Coordination, Coordination Challenges, Sustainable Rural Development, Organizational Relations, Gilan Province.

## تحلیل نقش شناسایی موانع، موازی‌کاری و ناهماهنگی‌های مدیریت روستایی در تحقق مدیریت هماهنگ توسعه روستایی استان گیلان<sup>۱</sup>

احمد مین‌باشی (دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران)  
**minbashiahmad@gmail.com**

نصرالله مولائی‌هشجین (استاد گروه جغرافیا، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران؛ نویسنده مسئول)  
**nmolaeih@iaurasht.ac.ir**

اتوسا بیگدلی (استادیار گروه جغرافیا، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران)  
**bigdeli\_atoosa@yahoo.com**

### چکیده

پژوهش حاضر به منظور تحلیل نقش موانع، موازی‌کاری و ناهماهنگی‌های مدیریت روستایی و نقش آن در مدیریت هماهنگ توسعه روستایی استان گیلان به انجام رسیده است. نمونه‌ای به حجم ۸۱ نفر از متخصصین، مدیران و کارشناسان بخش‌های مختلف امور روستایی استان گیلان، با استفاده از جدول مورگان و به روش تصادفی و نظام‌مند انتخاب و داده‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش با استفاده از پرسش‌نامه گردآوری شد. روایی پرسش‌نامه براساس مبانی نظری و مطالعه مقالات و در نهایت پس از نظرات اصلاحی اساتید محترم، تأیید و برای پایایی بهتر با استفاده از آلفای کرونباخ با عدد ۰/۸۲ مورد تأیید قرار گرفت. مقاله حاضر از نظر هدف کاربردی، ماهیت توصیفی - تحلیلی و از نظر روش‌شناسی کمی و کیفی است و اطلاعات به دست آمده از ۲۳ گویه با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای اثبات نظریه و ارائه راهکارهای مبتنی بر ۵ شاخص هماهنگی میان سازمانی (تصمیم‌گیری همکارانه، یکپارچگی عملیات، کنترل و پایش، روابط و ارتباطات، رسمیت) تجزیه و تحلیل گردید.

براساس مطالعات میدانی و مصاحبه‌های صورت گرفته، نتایج حاکی از آن است که تلاش‌ها جهت بهبود وضعیت فعلی روستایی از سوی اغلب کارگزاران روستایی انجام می‌پذیرد؛ اما به دلیل عدم هماهنگی

۱. مقاله مستخرج از رساله دکتری نویسنده اول مقاله در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت است.

میان‌سازمانی و نگاه بخشی و رفع تکلیف سازمانی نتایجی که می‌باید براساس قانون برنامه توسعه حاصل گردد، کم‌رنگ و یا تأثیر چندانی در چشم‌انداز توسعه روستایی ندارد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که راهکارهای مبتنی بر شاخص‌های "هماهنگی میان سازمانی" که به‌طور عمده از جمله شاخص‌های هماهنگ‌ساز، تعهدآور و پاسخگو محور تشکیل شده است، می‌تواند در تحقق مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی توسعه روستایی مؤثر واقع شوند. بر همین اساس تشکیل "شورای مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی توسعه روستایی استان گیلان زیر نظر استاندار" پیشنهاد گردید.

**واژگان کلیدی:** هماهنگی میان‌سازمانی، چالش‌های هماهنگی، توسعه پایدار روستایی، روابط سازمانی، استان گیلان.

#### ۱. مقدمه

تا دهه ۱۹۵۰ نظریه‌پردازان مدیریتی، سازمان را سامانه‌ای بسته می‌دانستند. نظریه‌پردازان کلاسیک و نئوکلاسیک معتقد بودند که سازمان‌ها ارتباطی با محیط ندارند؛ اما با پیدایش نظریه سیستم‌ها به‌عنوان انقلابی بزرگ در نظریه‌های سازمان، همه نظریه‌های سازمانی از اهمیت و نقش محیط بر سازمان سخن گفتند و به مرور از بحث‌های صرف درون‌سازمانی، به مباحث میان‌سازمانی روی آوردند. در مجموع می‌توان گفت که به علت فشارهای روزافزون محیطی، تجزیه و تحلیل‌های میان‌سازمانی رایج و واژه هماهنگی میان‌سازمانی به منظور تشریح فرآیندی که سازمان‌ها با همدیگر همکاری می‌کنند، به کار گرفته شد. هماهنگی میان‌سازمانی، فرآیندی است که سازمان‌ها با هم تصمیماتی را اتخاذ می‌کنند و همه آنها در آن ذی‌نفع هستند (بیگدلو و رهنمود، ۱۳۹۶: ۳-۲۲).

بدیهی است در حوزه اداره امور جاری و محیط پیرامون، سازمان‌ها همواره با تغییرات و پیچیدگی‌های روزافزون مواجه‌اند. 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 روبه‌رو می‌شوند که تنها از طریق هماهنگی میان‌سازمانی این مهم تحقق می‌یابد. به بیان دیگر، دولت‌ها می‌باید 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 شبکه‌های سازمانی و همکاری هدفمند فارغ از بخشی‌نگری 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، همه و همه باید با هم و در راستای تحقق برنامه چشم‌انداز توسعه درکنار یکدیگر فعالیت کنند.

یادآوری می‌شود خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و طرح‌های بخش عمومی متعلق به تمام دولت است و هنگامی که این طرح‌ها و برنامه‌ها به‌درستی با یکدیگر هماهنگ نشده باشند، منجر به دوباره‌کاری، قوانین متناقض و متضاد و اتلاف زمان و منابع و درنهایت کاهش عملکرد کل دولت می‌شود. دولت‌ها در اجرای بسیاری از خط‌مشی‌های عمومی موفق عمل نمی‌کنند. چالش‌ها، موانع و محدودیت‌های بسیاری ممکن است عملکرد آنها را با اختلال روبه‌رو کند؛ اما معمولاً هنگامی که مرحله اجرا دچار شکست می‌شود؛ فقط مجریان سرزنش می‌شوند، درحالی‌که تدوین‌کنندگان خط‌مشی هم نقش زیادی در (موفقیت و) شکست خط‌مشی‌ها دارند. عدم رعایت عقلانیت در مرحله تدوین خط‌مشی به وسیله تدوین‌کنندگان می‌تواند به اجرای ناموفق خط‌مشی‌ها منجر شود (دانایی‌فرد، ۱۳۸۹: ۷۹-۱۰۶).

همان‌گونه که چنگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) اشاره می‌کند، سطح نیاز به هماهنگی میان سازمانی با سطح وابستگی سازمان‌ها به یکدیگر افزایش پیدا می‌کند. به سخن دیگر، عملکرد پذیرفتنی سازمان‌های به‌هم‌وابسته، درگرو ایجاد هماهنگی میان آنها در انجام وظایف به‌هم‌پیوسته است. اگرچه نویسندگان زیادی همچون تامپسون<sup>۲</sup> (۱۹۶۷)، توکر<sup>۳</sup> (۱۹۸۰)، جنینگ<sup>۴</sup> و والت (۱۹۹۸)، چن‌لی

- 
1. Cheng
  2. Thompson
  3. Tucker
  4. Jennings & Ewalt
  5. Chen, li & lin

ولن<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) بر هم‌وابستگی سازمانها و پیرو آن ضرورت ایجاد هماهنگی میان آنها برای ارتقای عملکرد تأکید دارند؛ اما پژوهشی در مورد هماهنگی میان‌سازمانی در حوزه‌های مدیریت توسعه روستایی به صورت خاص یا وجود ندارد و 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 هماهنگی‌های میان‌سازمانی با چالش‌های جدی روبه‌روست. امروزه به لحاظ شرایط داخلی و موقعیت بین‌المللی کشورمان، ضرورت تحول در نظام اداری بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود، ولی طراحی نظام اداری مطلوب مستلزم بررسی وضعیت موجود و شناسایی مسائل و مشکلات و چالش‌های عمده آن است (میرمحمدی و حسن‌پور، ۱۳۹۰). عدم هماهنگی بین سازمان‌های 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 مکانیزم‌های صحیح هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی را به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین دلایل عدم موفقیت این پروژه در کشور مطرح کرده است. همچنین رستگاری و همکاران (۱۳۹۶) ضمن بررسی آسیب‌های نظام مدیریت توسعه روستایی کشور در مجموع ۲۲ آسیب را شناسایی کردند که بیشتر آنها به ترکیب و توانمندی کارکنان و ساختار اختصاص یافته است و در بین آنها می‌توان به فقدان سازمان تخصصی متولی روستا و جای خالی سیاست توسعه روستایی در راهبرد ملی، 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 آموزش‌نندیده و غیرمتخصص در حوزه روستایی، نظام آموزش مهارت‌ناکارآمد در حوزه توسعه روستایی و سیاست‌های شهرگرایی و صنعت‌گرایی و تأثیر آنها بر جامعه روستایی اشاره کرد.

تجربه کشورهای پیشرو در این حوزه مانند انگلیس، فنلاند، روسیه، هلند و آمریکا اگرچه راهنماست، اما راه‌گشا نیست؛ چراکه هر کدام از این کشورها براساس خط مشی‌ها، ساختار نظام اداری، تجربه و فرهنگ خود، راه‌حلهایی را خلق کرده و توسعه داده‌اند و مسلماً به کارگیری

الگوها و مدل‌های این کشورها در ایران، نه تنها به اصلاح نظام اداری کمک نمی‌کند؛ بلکه آن را به بیراهه خواهد کشاند. برای یافتن الگو و مدل‌های 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 خط‌مشی‌ها و اهداف و ارزش‌های نظام جمهوری اسلامی ایران پردازند. پژوهش پیش رو در تلاش است با تمرکز بر شناسایی موانع، موازی کاری و ناهماهنگی‌های مدیریت روستایی استان گیلان در حوزه روستایی با ارائه راهکار و تدوین الگویی مناسب بر گرفته از شاخص‌های هماهنگی میان‌سازمانی شرایط تحقق مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی توسعه روستایی استان گیلان را فراهم آورد.

## ۲. پیشینه تحقیق

### هماهنگی میان‌سازمانی، عوامل مؤثر و چالش‌های پیش رو

مفهوم هماهنگی در لغت‌نامه وبستر (۱۸۲۸) فرآیند سازماندهی افراد یا گروه‌ها به نحوی که آنها بتوانند به طور مناسب و خوب با هم کار کنند و همین‌طور کارکردن هماهنگ اجزا برای نتایج اثربخش، ترجمه شده است. هماهنگی به معنی تحلیل سیستمی در برابر اجزا و روابط متقابل عوامل پویا و به هم پیوسته اجتماعی، اقتصادی، فنی و بوم‌شناختی در هر قلمرو از جمله در قلمرو مدیریت پایدار منابع است. به بیان دیگر یکپارچه‌نگری نگاهی تلفیقی به پویایی اجزا و روابط متقابل عناصر تشکیل دهنده هر پدیده است. ایران به دلیل ساختارهای اداری و تشکیلاتی، برنامه‌ریزی‌ها به دور از یکپارچه‌نگری و اغلب به صورت یک‌بعدی انجام و سپس به اجرا در می‌آید (ازکیا، ۱۳۹۱). به عبارت دیگر هماهنگ‌سازی یعنی ایجاد مدیریت و هماهنگی واحدهای مستقر در یک مجموعه توسط یک مرکز، جهت هدایت انجام امور با ایجاد مدیریت اجرایی و تصمیم‌گیری و یا به اصطلاح وحدت فرماندهی به منظور تسهیل و تسریع در انجام امور (خردمند و سوزنی، ۱۳۸۹: ۱۰ و ۲).

با طراحی واحدهای سازمانی، اداره‌ها و بخش‌های 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 فعالیت‌های مذکور است. در واقع بدون هماهنگی، احتمال بروز تأخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیت‌ها و برنامه‌ها افزایش می‌یابد و ممکن است سازمان با عجز و ناکامی مواجه شود (رضاییان، ۱۳۸۷: ۳۶۳).

تمرکز اداری ترتیبی است که در آن قدرت مرکزی در نظر دارد سلطه اداری خود را با انضباط شدید بر تمام واحدهای اداری و اجرایی کشور اعمال کند و در این صورت واحدهای اداری از آزادی عمل و اختیار تصمیم‌گیری برخوردار نیستند؛ در حالی که عدم تمرکز اداری یعنی گرداندن و اداره جامعه به صورت اعطای استقلال اداری و صلاحیت تصمیم‌گیری یک ناحیه، منطقه و محل می‌باشد. پس از دوره نسبتاً طولانی تمرکزگرایی و با آغاز تجارب تمرکززدایی از دهه ۷۰ به این سو، تمایل دولت‌ها به نظام‌های متمرکز و غیرمتمرکز در حال نوسان بوده است. یکی از جنبه‌های مشترک بین کشورهای جهان سوم، خصوصیات نظام اداری حاکم بر این قبیل کشورها است که می‌توان از ویژگی‌های آن به سیاست واگذاری فعالیت‌های اقتصادی به دولت اشاره کرد. مشکلاتی نظیر اعمال قدرت به‌طور منحصربه‌فرد از سوی سازمان مرکزی، از بین رفتن خلاقیت، عدم سرعت در تصمیم‌گیری‌ها، عدم تناسب با شرایط محلی و ناسازگاری تمرکزگرایی با دموکراسی لزوم توجه دوباره دولت‌ها به تدبیر در خصوص تمرکزگرایی را موجب می‌گردد. با توجه به اینکه نظام اداری ایران در حال گذار از حال متمرکز و وحدت‌گرایی به سوی عدم تمرکز و کثرت‌گرایی است، در این مقاله ضمن تبیین مفاهیم تمرکزگرایی و عدم تمرکز به تشریح این مفاهیم در ابعاد گوناگون نظام اداری ایران پرداخته می‌شود (پورکیانی، مسعود، جعفری و زری، ۱۳۹۲).

هماهنگی را سازماندهی فعالیت‌های دو یا چند گروه تعریف کرده‌اند، به گونه‌ای که آنها به طور کارآمد با یکدیگر کار کرده و بدانند دیگران چه می‌کنند. هماهنگی ضعیف و موازی‌کاری بین آنها سبب شده است تا وظایف به‌خوبی بین آنها تقسیم نشود و همین امر زمینه‌ساز ایجاد ناهماهنگی و عدم مسئولیت‌پذیری گردیده است. در چنین شرایطی وجود یک مدیریت یکپارچه می‌تواند تا حدود زیادی مشکلات را حل و فصل سازد. تامپسون (۱۹۶۷)، هماهنگی را مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و انسانی تعریف می‌کند که برای مرتبط ساختن اجزای هر



سازمان با یکدیگر برای تسهیل کسب اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شوند. برای ایجاد مدیریت هماهنگ روستایی مشارکت سیستمی بین سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به‌طوری‌که حل مسائل و چالش‌های مدیریت روستا در گرو همکاری و هماهنگی میان‌سازمانی است و لازم است تا سازمان و نهادها با هم همکاری و هماهنگی داشته باشند تا بتوانند در مورد حل مشکلات روستا اقدام کنند. در مباحث میان‌سازمانی نیز تعاریفی ارائه شده است؛ از دیدگاه کاپوسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) هماهنگی میان‌سازمانی مدیریت قابلیت روابط و همکاری‌های میان‌سازمانی است که می‌تواند در اشکال گوناگون شامل تیم‌های میان‌سازمانی، شراکت‌ها، اتحاد راهبردی و شبکه‌ها نمود پیدا کند. موضوع هماهنگی چه در درون و چه در مناسبات خارج از سازمانی امری بدیهی است که در ساختارهای اجرایی و حاکمیتی می‌باید مورد مذاقه قرار گیرد. خصوصاً در انجام امور روستایی که پراکندگی ذاتی دارد و همچنین با توجه به تعدد سازمان‌ها و نهادها و بخش‌های متولی امور روستایی در کشور نقش کلیدی ایفا می‌کند. به علاوه ابزارهای ایجاد هماهنگی در درون سازمان، نظیر سلسله‌مراتب، برای ایجاد هماهنگی در سطح میان‌سازمانی کاربردی نیست (گاج و مندل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰).

### ۳. روش شناسی 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 است، حجم جامعه آماری مورد مطالعه در مقیاس محدود به تعداد ۱۰۰ نفر در نظر گرفته شد که براساس جدول مورگان نمونه‌ای به حجم ۸۱ نفر از متخصصین، کارشناسان، مدیران و کارکنان بخش‌های مختلف امور روستایی استان گیلان، اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی و به روش تصادفی و نظام‌مند انتخاب و داده‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش با استفاده از پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته ۲۳ گویه‌ای مبتنی بر طیف لیکرت که یکی

1. Kapucu

2. GAGE & MANDELL

از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری می‌باشد، استفاده شده است که در قالب مقیاس ترتیبی ۵ درجه‌ای (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) پاسخ‌دهنده میزان موافقت خود را با هر یک از این عبارات در یک مقیاس درجه‌بندی شده نشان می‌دهد. روایی پرسش‌نامه براساس 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 - کتابخانه‌ای و بررسی‌های میدانی انجام پذیرفت. اطلاعات به دست آمده از ۲۳ گویه با استفاده از تکنیک SPSS برای اثبات فرضیه تحقیق: "شناخت موانع و موازی‌کاری‌ها و ناهماهنگی‌های موجود در مدیریت برنامه‌ریزی توسعه روستایی در تحقق مدیریت هماهنگ روستایی استان گیلان" بنا شده و شاخص‌ها نیز براساس سازوکارهای هماهنگی میان‌سازمانی (تصمیم‌گیری همکارانه، یکپارچگی عملیات، کنترل و پایش، روابط و ارتباطات، رسمیت) مورد مطالعه قرار گرفت.

#### ۴. مبانی نظری تحقیق

##### جدول ۱- مبانی نظری عوامل مؤثر (پیش برنده/ بازدارنده) هماهنگی میان‌سازمانی

عوامل مؤثر بر هماهنگی میان‌سازمانی	نویسندگان	سال
(۱) نگرش مثبت مدیران (۲) داشتن منافع مشابه و مشترک سازمان‌ها (۳) درک اینکه هماهنگی لازم است (۴) آگاهی مدیران از وابسته بودن سازمان خود به دیگران (۵) نزدیکی و مجاورت جغرافیایی سازمان‌ها	مالفورد	۱۹۷۹
(۱) مسائل فنی (۲) ارتباطات بی‌تأثیر (۳) اولویت‌های مختلف سازمان‌ها (۴) اعتقاد به بی‌تأثیری هماهنگی بر عملکرد (۵) بی‌انگیزگی (۶) حمایت سطحی (۷) نبود یک سری ممنوعیت‌ها	جنینگ	۱۹۹۴
(۱) اهداف مشترک (۲) پیروی از نظام حقوقی مشترک (۳) توافق روی استانداردها (۴) نگاه حرفه‌ای سازگار (۵) امکان کمک به دیگران	سیدمن و گیل‌مور <sup>۱</sup>	۱۹۸۶
(۱) مأموریت مجزا (۲) رقابت بر سر منابع (۳) اختیارات قانونی متضاد (۴) مشتریان متفاوت	جنینگ و والت	۱۹۹۸

عوامل مؤثر بر هماهنگی میان‌سازمانی	نویسندگان	سال
(۱) اعتماد (۲) تعهد (۳) مشتری مداری (۴) کارآفرینی	تراواناونوگ و پالادینو <sup>۱</sup>	۲۰۰۳
(۱) نبود تسهیم اطلاعات (۲) بی اعتمادی و نبود تمایل به کار با یکدیگر (۳) نا توازی قدرت و قابلیت (۴) فشارهای رقابتی (۵) نبود ریسک و تسهیم پاداش (۶) اهداف ناسازگار	وود <sup>۲</sup>	۲۰۱۰
(۱) تقسیم کار (۲) ارتباطات غیررسمی (۳) منابع (۴) فرهنگ سازمانی (اعتماد و هنجارهای مشترک)	آسن <sup>۳</sup>	۲۰۱۰
(۱) تعهد مدیریت ارشد (۲) عوامل سازمانی (۳) شناخت متقابل (۴) جریان اطلاعات (۵) روابط و تصمیم گیری (۶) توجه و واکنش	سینگ <sup>۴</sup>	۲۰۱۱
(۱) موانع سازمانی (۲) مدیریت اطلاعات (۳) ارتباطات (۴) آگاهی از وضعیت (۵) تجهیزات (۶) مسائل فرهنگی (۷) آموزش	سالمون و همکاران	۲۰۱۱
(۱) مستقیم: تعهد، اعتماد، روابط خاص میان سرمایه‌گذاران (۲) غیرمستقیم: رفتارهای فرصت طلبانه، گرایش‌های کوتاه مدت، ارتباط راهبردی و عملیات، توانایی مدیریت روابط	مشتری و گانسولوز <sup>۵</sup>	۲۰۱۲
(۱) قابلیت فناوری اطلاعات (۲) قوانین و مقررات (۳) هم‌ترازی رابطه (۴) عملکرد عملیاتی	اوگلین، سلن و اشیری <sup>۶</sup>	۲۰۱۲

منبع: (بیگدلو و رهنمود، ۱۳۹۶: ۳-۲۲). مالفورد: ۱۹۷۹، جینگ: ۱۹۹۴، سیدمن و گیلومر: ۱۹۸۶، جینگ و والت: ۱۹۹۸، تراواناونوگ 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 سازمان‌های فعال در بخش عمومی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، ولی دستیابی به سطح مطلوبی از این مهم با سهولت امکان‌پذیر نبوده و همواره با چالش‌هایی همچون نبود مسئول مشخص برای هماهنگی روبه‌روست. نکته حائز اهمیت در این چالش آن است که معمولاً در سطح درون‌سازمانی، هماهنگی به‌عنوان

1. Terawatanavong & paladino
2. Wood
3. Ahsan
4. Singh
5. Moshtari & Gonsalves
6. Ogulin, selen & Ashayeri

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 بسیاری از مواقع، تحقق این مهم با چالش‌های مهمی روبه‌رو می‌شود (سورنسون و تورفینگ، ۲۰۰۹).

جدول ۲- مبانی نظری چالش‌های هماهنگی میان‌سازمانی

عامل	شرح
بند مسئول مشخص برای هماهنگی	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 روبه‌رو 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).
رقابت و مشورت	تفکیک وظایف و تخصصی شدن، از جمله اصول کلیدی در مکتب کلاسیک مدیریت، علی‌رغم فواید فراوانی که برای آنها در نظر گرفته شده، می‌توانند در سطح درون‌سازمانی به ایجاد حس رقابت ناسالم و جزیره‌ای شدن بخش‌های مختلف سازمان و در سطح میان‌سازمانی به عدم تمایل سازمان‌ها برای همکاری با یکدیگر منجر شود (پریکاپ، اسلیوان و کورمیکان، ۲۰۰۵).
تفاوت اولویت‌ها و اهداف	داشتن هدف، 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 اقتضائات 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).

عامل	شرح
تفاوت‌های فرهنگی و ارزشی	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 غیرخودی در سطح درون و میان سازمانی نیز می‌شود (هیلگان، ۲۰۰۷؛ کریستنسن و لاگرید، ۲۰۰۷). بر همین اساس در اغلب موارد، عدم توجه به قربت‌های 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 هرگونه 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، درحالی‌که 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 (گروودینشی و همکاران، ۲۰۱۳).
بند 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.
بند دانش و مهارت (کلان)	علاوه بر چالش‌هایی فوق، منابع انسانی سازمان‌ها و دانش و مهارت آنها نیز نقش بسزایی در موفقیت و یا عدم موفقیت همکاری میان سازمان‌ها ایفای نقش می‌کند (گروودینشی و همکاران، ۲۰۱۳). به‌عبارت 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 فرآیند همکاری و ایجاد هماهنگی میان سازمان‌ها و حتی بخش‌های مختلف درون یک سازمان برخوردار است.

منبع: لوینا و ارلیکوسکی (۲۰۰۹)؛ پریکاپ، اسلیوان و کورمیکان (۲۰۰۵)؛ کریستنسن و لاگرید (۲۰۰۷)؛ هیلگان (۲۰۰۷)؛ نوسک و مک‌مانوس (۲۰۰۸)؛ نوسک و مک‌مانوس (۲۰۰۸)؛ گروودینشی و همکاران (۲۰۱۳) و سورنسن و تورفینگ (۲۰۰۹).

در عرصه توسعه و عمران روستاها، به‌ویژه در زمینه برنامه‌ریزی 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 به دلیل اینکه عمران روستایی از بعد فعالیت، مقوله‌ای

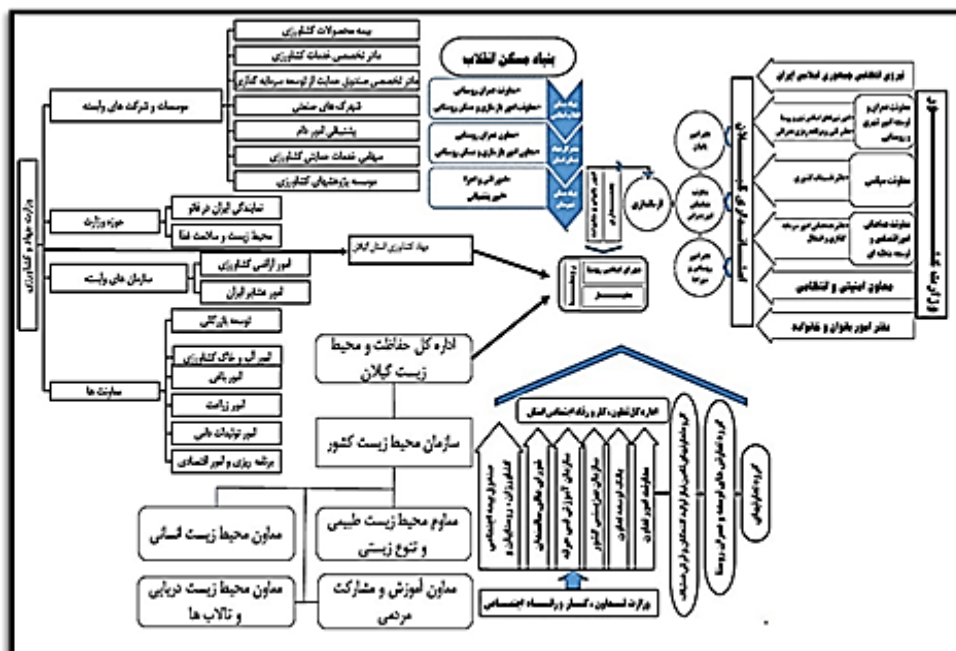
بین بخشی و یا چند بخشی است، انتظار بر این است که همه امور اجرایی در روستاها تحت یک قالب یکپارچه مدیریت روستایی انجام گیرد. اصولاً هیچ کاری نمی‌تواند بدون اندیشه قبلی و تعیین‌مشی صریح برای دستیابی به هدفی از پیش تعیین شده موفق باشد. با در نظر گرفتن این اصل کلی توسعه مناطق روستایی نمی‌تواند بدون برنامه‌ریزی باشد. به همین دلیل برنامه‌ریزی و توسعه روستایی توأم آورده شده است (مولائی‌هشجین، ۱۳۷۹: ۴۶-۴۳). در منابع و پایگاه‌های مختلف اینترنتی و کتابخانه‌ای کشور، پژوهش‌هایی با موضوعات مرتبط به پدیده هماهنگی میان‌سازمانی انجام شده (جدول شماره ۳).

جدول ۳. مبانی نظری موانع و عوامل مؤثر بر همکاری میان‌سازمانی

سال	نویسندگان	موضوع	نتیجه
۱۳۹۰	سمیرا سادات پورحسینی	آسیب شناسی کارکرد هماهنگی بین سازمان‌های مسئول در مدیریت بحران	عدم تعیین فرمانده واحد براساس هر بحران، نظارت و کنترل‌های ضعیف، عدم تشکیل بانک اطلاعاتی جامع مدیریت بحران، نبود برنامه ملی پاسخ به بحران‌ها، عدم اصلاح و به‌روزرسانی قوانین، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و استانداردها، کلی‌گویی قوانین و نامشخص بودن جزئیات عملیات‌ها و شرح وظایف سازمان‌ها، نامؤثر بودن جلسات و مانورها در تمرین هماهنگی‌های میان‌سازمانی و شناخت نقاط اتصال، ارتباطات سازمانی ضعیف مهم‌ترین علل مؤثر در ضعف هماهنگی مدیریت بحران هستند.
۱۳۹۳	موسی‌خانی و همکاران	بررسی مدل اریابی بلوغ همکاری در شبکه‌های بین سازمانی شبکه شباب	۷ بعد ساختاری، رفتاری، فرآیندی، داده و اطلاعات، راهبرد، نظام‌ها و نوآوری را در ۵ سطح همکاری مستقل، موقت، هماهنگ شده، استانداردسازی شده و بهینه‌سازی مدل‌سازی کردند.
۱۳۹۳	نجمه شیخ‌الاسلام و همکاران	واکاوی موانع هماهنگی بین سازمانهای بخش عمومی ایران: پژوهش کیفی	با روش پژوهش کیفی و راهبرد تحلیل مضمون به بسط نظری موضوع هماهنگی در میان سازمان‌های بخش دولتی و همچنین اراه را کارهای اجرایی برای مدیران بخش دولتی پرداخته. طبق نتایج بدست آمده، موانع هماهنگی در بخش عمومی در قالب موانع سازمانی، میان‌سازمانی، قانونی، اداری، سیاسی، فرهنگی-اجتماعی، و محیطی دسته‌بندی گردید.

سال	نویسندگان	موضوع	نتیجه
۱۳۹۶	فاطمه معارفی و جیران محمدی	تبیین الگوی ساختاری مناسب برای مدیریت نظام توسعه روستایی کشور	برای دستیابی به یک ساختار تشکیلاتی مناسب مدیریت توسعه روستایی سه مدل ۱- شورای عالی عمران و توسعه روستایی. ۲- وزارت توسعه روستایی ۳- سازمان توسعه روستایی را مورد بررسی و تحلیل قرارداد و در نهایت سازمان توسعه روستایی را پیشنهاد نموده اند.
۱۳۹۹	علی افشاری پور و همکاران	تبیین شاخص‌های اثرگذار در سیاست گذاری برای مدیریت نواحی روستایی نمونه پژوهشی استان کرمان	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 مؤثر، روستاییت با هویت محیطی - اجتماعی و هویت اقتصادی روستا و تأثیر و اهداف اقتصادی سیاست‌ها هستند. همچنین می‌توان 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 به‌طور مستقیم و یا به‌صورت فرآیندی و مقطعی متولی مدیریت روستایی و یا مجری مصوبات و دستورالعمل‌های دائمی و موقتی در امور روستا می‌باشند. با بررسی و مطالعه شرح وظایف بیشتر این مجموعه‌ها، این‌گونه به نظر می‌رسد که در استان گیلان، پنج مجموعه مدیریتی (شکل شماره ۱)، بیشترین سهم را در مدیریت توسعه روستایی بر عهده دارند؛ اما نکته قابل تأمل که موضوع اصلی این پژوهش نیز می‌باشد، عدم هماهنگی و تناسب وظایف و اختیارات در ساختار سازمانی این مجموعه‌ها به وضوح نمایان می‌باشد.



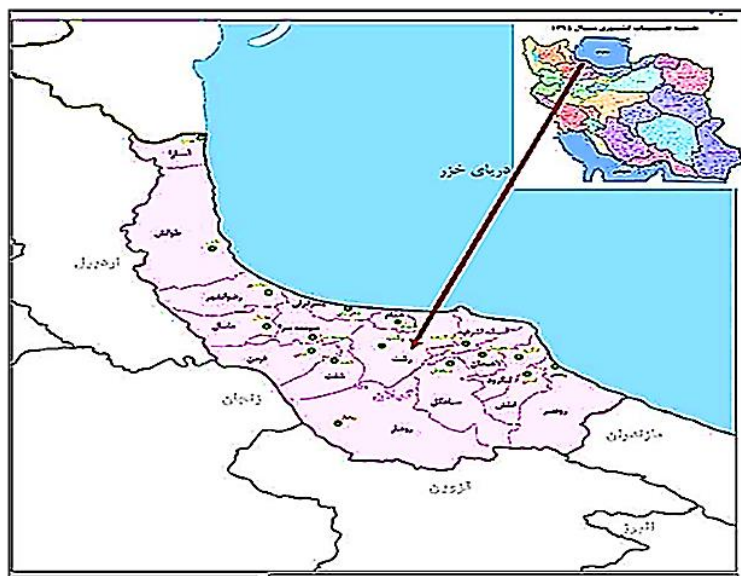
شکل ۱. روند اجرایی امور روستایی در پنج سازمان مجری در توسعه مدیریت روستایی - منبع: نگارندگان

۱۴۰۰

۵. محدوده مورد مطالعه

استان گیلان یکی از استان‌های شمالی کشور می‌باشد. 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 می‌شود. مساحت استان گیلان ۱۴۰۰۴۴ کیلومترمربع و طبق سرشماری ۱۳۹۵ جمعیت آن ۲،۵۳۰،۶۹۶ نفر بوده است. این استان به ۱۷ شهرستان تقسیم شده است. تراکم جمعیت در این استان با ۱۷۷ نفر در هر کیلومترمربع جایگاه سوم را در ایران دارد. رشت با داشتن ۴۶ درصد جمعیت کل استان، مرکز و پرجمعیت‌ترین شهر شمال کشور و یازدهمین شهر پرجمعیت ایران است (مرکز آمار ایران: ۱۳۹۵). براساس 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 می‌دهند و همچنین تعداد باسواد نواحی روستایی این استان قریب به ۶۷۹۳۰۹ نفر بوده است.





شکل ۲- جایگاه محدوده مورد مطالعه در سطح کشور، سامانه وزارت کشور: ۱۴۰۰

#### ۶. یافته‌های 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 سکته استان، تعداد ۱۴۲۵ روستا دارای دهیاری‌اند که با احتساب تعداد ۱۴۵۰ روستای بیش از ۵۰ خانوار در سطح استان ۹۸/۳ درصد از روستاهای بالای ۵۰ خانوار را شامل می‌شود. این دهیاری‌ها حدود ۸۶ درصد از جمعیت روستایی استان را تحت پوشش قرار داده‌اند.

#### 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 آبادی‌ها	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 سکونتگاه‌های روستایی و شهری بسیار محرز است. این امر سبب می‌شود الگوی مدیریت روستایی در استان، الگو و مدل مدیریتی جدید باشد، به گونه‌ای که ارتباط بین شهرها و روستاها در استان به قدری زیاد است که از نظر ساختار اجتماعی و فرهنگی در محیط‌های روستایی تفاوت چندانی با شهرها احساس نمی‌شود. در این استان چهار گروه یا طبقه سکونتگاهی روستایی در بخش‌های ساحلی، جلگه‌ای، کوهپایه‌ای و کوهستانی وجود دارد که حدود ۸۱ درصد جمعیت روستایی استان در بخش ساحلی - جلگه‌ای استقرار یافته‌اند و ۱۹ درصد بقیه جمعیت در بخش کوهپایه‌ای - کوهستانی به سر می‌برند و این درحالی است که بخش ساحلی - جلگه‌ای حدود ۳۵ درصد از مساحت استان را به خود اختصاص داده است و بخش کوهپایه‌ای - کوهستانی علی‌رغم سهم جمعیتی بسیار کم حدود ۶۵ درصد از مساحت استان را به خود اختصاص داده است. همچنین حدود ۹۱ درصد بخش‌ها، ۹۲ درصد دهستان‌ها و ۵۶ درصد روستاهای استان در قسمت ساحلی - جلگه‌ای واقع شده‌اند.

روستاهای برخوردار از مدیریت نظارتی (شوراهای اسلامی) و مدیریت اجرایی (دهیاری) با دهیاری‌های تمام‌وقت، روستاهای با بیش از ۱۵۰۰ نفر جمعیت را شامل می‌شود 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 نیمه‌وقت که ۹۸/۳ درصد از روستاهای با بیش از ۵۰ خانوار را شامل می‌شود و نیاز به ارائه مدیریت اجرایی برای پوشش ۱/۷ درصد بقیه روستاها دارد. 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 می‌باشند. روستاهای فاقد مدیریت نظارتی و مدیریت اجرایی که کلیه روستاهای کمتر از ۲۰ خانوار در سطح استان را شامل می‌شود، 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 می‌باشند. در طی سال‌های ۱۳۸۳ تا ۱۳۹۰ در مجموع برای تعداد ۱۴۸۹ روستا مجوز تأسیس دهیاری صادر گردیده است که ۵/۹۵ درصد از کل دهیاری‌های کشور را شامل می‌گردد و استان گیلان بعد از

استان‌های خراسان رضوی، مازندران، و فارس در مقام چهارم قرار دارد. توزیع مجوزهای صادر شده نشان می‌دهد که ۵۸/۹۷ درصد دهیاری‌های استان گیلان در سال ۱۳۸۳ و ۴۱/۳ درصد بقیه طی سال‌های ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۰ بوده است (مولائی هاشجین و حاج‌علیزاده: ۱۳۹۷).

جدول ۵. توزیع تعداد و درصد مجوزهای دهیاری‌ها 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
تعداد	۸۷۸	۲۶	۱۳۴	۱۰۰	۱۴۱	۶۵	۱	۱۴۴	۱۴۸۹
درصد از کل کشور	۶/۲۶	۱/۲۹	۵/۳۶	۵/۸۳	۱۰/۰۷	۹/۶۶	۰/۰۸	۹/۸۴	۵/۹۵
درصد از استان	۵۸/۹۷	۱/۷۵	۹/۰	۶/۷۲	۹/۴۷	۴/۳۷	۰/۰۷	۹/۶۷	۱۰۰

منبع: سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، معاونت امور دهیاری‌ها (۱۳۹۴).

#### ۱.۶. مشخصات فردی و عمومی پاسخگویان

با توجه به موضوع و نتایج پژوهش، مطالعات میدانی نشان می‌دهد از مجموع پاسخگویان ۵۹/۳ درصد را مردان و ۴۰/۷ درصد را زنان و ۳۵/۸۰ درصد از سنین ۵۰-۴۱ سال و ۲۷/۱۶ درصد از سنین ۳۰-۲۰ سال را شامل شده‌اند که محل تولد و محل زندگی بیشتر پاسخگویان شهر می‌باشد. 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 برنامه‌ریزی روستایی و حدود ۱۵ درصد رشته‌های مرتبط مدیریت کشاورزی و مابقی در دیگر رشته‌ها که بعضاً 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 می‌تواند در حد و نصاب‌های لازم علمی، تجربی، تخصصی قرار گیرد. در توزیع پرسشنامه‌ها سعی بر آن بود که ضمن بهره‌گیری از نظرات مدیران، کارشناسان و متخصصین بخش‌های مختلف استانی، از نظرات و دیدگاه‌های دانشگاهیان، مراکز علمی و کارشناسان گزینشی در اقصا نقاط استان گیلان نیز استفاده شود.

جدول ۶- مشخصات فردی و عمومی پاسخگویان

درصد فراوانی	فراوانی	عنوان	درصد فراوانی	فراوانی	عنوان	
۹/۸۷	۸	منابع طبیعی	۵۹/۳	۴۸	مرد	جنسیت
۱۴/۸۱	۱۲	مدیریت کشاورزی	۴۰/۷	۳۳	زن	
۹/۸۷	۸	زیست شناسی	۶/۱۷	۵	۲۰-۳۰	سن - سال
۱۶/۰۵	۱۳	جغرافیا و برنامه ریزی روستایی	۲۷/۱۶	۲۲	۳۱-۴۰	
۳/۷۰	۳	مهندسی عمران	۳۵/۸۰	۲۹	۴۱-۵۰	
۴/۹۴	۴	علوم اجتماعی	۳۰/۸۶	۲۵	۵۱-۶۰	
۶/۷۱	۵	مدیریت	۲۱	۱۷	کارشناسی	
۱۳/۵۸	۱۱	ترویج آموزش کشاورزی	۳۰/۹۰	۲۵	کارشناسی ارشد	تحصیلات
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	شغل
۷۲/۸	۵۹	شهر	۶/۱۷	۵	مشاور	
۲۷/۲	۲۲	روستا	۷/۴۱	۶	مدیر ستادی	
۴-۹۱	۷۴	شهر	۱۷/۲۸	۱۴	مسئول فنی	
۸/۶	۷	روستا	۶/۱۷	۵	معاون فنی	
			۳۴/۵۷	۲۸	عضو شورای روستا	

۲.۶. تحقق مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی توسعه روستایی و توسعه پایدار روستایی استان گیلان یافته‌های تحلیلی - استنباطی شاخص‌های اصلی مؤلفه پژوهش "مدیریت هماهنگ میان‌سازمانی" از میان کتب علمی و پژوهشی استخراج و نظرات اساتید محترم اخذ و گویه‌های متناسب با هر شاخص تهیه شد تا امکان تحلیل صحیح و قابل قبول انجام پذیرد. شاخص‌های هماهنگی میان‌سازمانی [تصمیم‌گیری همکارانه گویه‌های (۵۷،۵۸،۵۹)، یکپارچگی عملیات گویه‌های (۶۱،۶۲،۶۳،۶۴،۴۵)، کنترل و پایش گویه‌های (۴۶، ۴۷)، روابط و ارتباطات (۴۲،۴۴)، رسمیت (۶۳،۵۳)].

گویه‌های مؤلفه "هماهنگی میان‌سازمانی" براساس چالش‌ها، موانع و مشکلات مدیریت توسعه روستایی تنظیم گردید و پاسخ‌های دریافتی از جامعه آماری مبتنی بر واقعیت‌های موجود و مشابه نتایج تحقیقات مختلف دانشگاهی در این خصوص است. پاسخگویان به‌طور عمده در شاخص‌های "تصمیم‌گیری همکارانه، یکپارچگی عملیات، کنترل و پایش، روابط و ارتباطات و رسمیت" از بین گزینه‌های ۱ تا ۵، گزینه ۴ "زیاد" را با حداکثر آراء انتخاب و بدین‌وسیله ضمن تأیید برخی از چالش‌های موجود در توسعه روستایی استان گیلان لزوم هماهنگی‌های میان‌سازمانی را در شاکله ساختاری نظام مدیریت روستایی استان گیلان مورد مذاقه قراردادده‌اند. (جدول شماره ۷).

جدول ۷- گویه‌های مربوط به هریک از شاخص‌های مؤلفه هماهنگی میان‌سازمانی (۱۴۰۰)

جمع	۵		۴		۳		۲		۱		شرح	تصمیم‌گیری	
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی				
درصد	درصد	درصد	درصد	درصد	درصد	درصد	درصد	درصد	درصد	درصد			
فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی			
۱۰۰	۳۰/۸۶	۲۵	۳۴/۵۷	۲۸	۳۳/۴۶	۱۹	۶/۱۷	۵	۴/۹۴	۴	نابرابری در توزیع منابع مالی، سرمایه‌گذاری و امکانات تخصیصی دولت بین مناطق شهری و روستایی تا چه حدی از عوامل پراکندگی و روند کند عمران و توسعه روستایی در استان می‌باشد؟	۵۷	

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	۱۹/۷۵	۱۶	۴۰/۸۴	۳۴	۲۸/۴۰	۲۲	۲/۴۷	۲	۸/۶۴	۷	۵۸	توسعه و گسترش مقوله مدیریت هماهنگ امور برنامه‌ریزی توسعه روستایی تا چه حدی عامل تأثیرگذار در پیشرفت و توسعه روستایی گیلان است؟
۱۰۰	۸۱	۱۴/۸۱	۱۲	۴۳/۲۱	۳۵	۲۰/۹۹	۱۷	۹/۸۸	۸	۱۱/۱۱	۹	۵۹	سرعت در پیشرفت توسعه و عمران روستایی استان گیلان در صورت تحقق مدیریت هماهنگ امور برنامه‌ریزی توسعه روستایی و شاخص‌های حکمروایی روستایی (مشارکت‌جویی، قانونمندی، توافق و تعاملات گروهی، عدالت‌محوری، مسئولیت‌پذیری، شفافیت اجرایی).
۱۰۰	۸۱	۱۷/۲۸	۱۴	۲۷/۱۶	۲۲	۲۷/۱۶	۲۲	۱۶/۰۵	۱۳	۱۲/۳۵	۱۰	۴۵	میزان تأثیر مشارکت، هماهنگی و همسویی سازمان‌ها، 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	۸/۶۴	۷	۴۸	آیا تشکیلات متمرکز در استانداری با دستورکار و شرح وظایف مشخصاً اختیارات قانونی می‌تواند نقش هماهنگ‌کننده را در اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های روستایی ایفا نماید؟
۱۰۰	۸۱	۱۱/۱۱	۹	۳۹/۵۱	۳۲	۲۴/۶۹	۲۰	۱۶/۰۵	۱۳	۸/۶۴	۷	۶۰	با شناخت و قبول موانع موجود در مدیریت برنامه‌ریزی توسعه روستایی گیلان، چه میزان می‌توان گام مؤثر در تحقق مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی توسعه روستایی و توسعه پایدار روستایی استان برداشت؟
۱۰۰	۸۱	۱۷/۲۸	۱۴	۳۹/۵۱	۳۲	۱۹/۷۵	۱۶	۱۴/۸۱	۱۲	۸/۶۴	۷	۶۱	با شناخت موازی‌کاری‌های نهادی و سازمانی در مدیریت برنامه‌ریزی توسعه روستایی چه میزان می‌توان گام مؤثر در تحقق مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی توسعه پایدار روستایی استان گیلان برداشت؟

شرح	۱		۲		۳		۴		۵		جمع
	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
با شناخت ناهماهنگی‌های نهادی و سازمانی در مدیریت برنامه‌ریزی توسعه روستایی تا چه حدی می‌توان گام مؤثر در تحقق مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی و توسعه پایدار روستایی گیلان برداشت؟	۵	۱۱	۲۳	۲۹	۱۳	۱۶/۰۵	۸۱	۱۰۰	۶/۱۷	۱۳/۵۸	۱۰۰
تأثیر به‌کارگیری نیروهای جوان و متخصص در حوزه و ساختار مدیریت برنامه‌ریزی روستایی استان گیلان در جهت محقق شدن اهداف توسعه پایدار روستایی.	۱۱	۲۵	۳۵	۸	۲	۲/۴۷	۸۱	۱۰۰	۱۳/۵۸	۳۰/۸۶	۱۰۰
دفتر روستایی و امور شوراهای استانداری گیلان تا چه حد در پیگیری مصوبات و قوانین و اجرای سیاست‌ها، تخصیص عادلانه بودجه و امکانات و پیگیری و نظارت بر عملکرد بخش روستایی مؤثر بوده است؟	۹	۱۲	۲۸	۲۵	۷	۸/۶۴	۸۱	۱۰۰	۱۱/۱۱	۳۴/۵۷	۱۰۰
همکاری، مشارکت، هماهنگی و همسویی سازمان‌ها، ارگانها و بخش‌های مختلف عمران و توسعه روستایی استان گیلان تا چه اندازه در تحقق عدالت فضایی و توسعه پایدار روستایی مؤثر می‌باشد؟	۱۱	۲۰	۱۶	۲۱	۱۳	۱۶/۰۵	۸۱	۱۰۰	۲۴/۶۹	۱۹/۷۵	۱۰۰
نبود هماهنگی و تناسب بین مأموریت‌ها و وظایف اجرایی و برنامه‌های عملیاتی دستگاه‌های اجرایی روستایی تا چه حدی موجب کندی حرکت توسعه جغرافیای روستایی استان گیلان است؟	۴	۴	۱۶	۴۰	۱۷	۲۰/۹۹	۸۱	۱۰۰	۴/۹۴	۱۹/۷۵	۱۰۰
رویکرد بخشی‌نگری و مدیریت جزیره‌ای در وظایف و مأموریت‌های دستگاه‌های اجرایی حوزه روستایی تا چه حدی از جمله علل ضعف توسعه در نواحی روستایی استان گیلان می‌باشد؟	۳	۷	۱۴	۳۵	۲۴	۲۸/۴۰	۸۱	۱۰۰	۳/۷۰	۱۶/۰۵	۱۰۰

کنترل و پایش

روابط و ارتباطات

رسمیت

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	۲۵/۹۳	۲۱	۲۵/۶۸	۳۷	۱۴/۸۱	۱۲	۷/۴۱	۶	۶/۱۷	۵	۶۳

با شناخت موانع، موازی کاری‌ها و ناهماهنگی‌های موجود در مدیریت برنامه‌ریزی توسعه روستایی استان گیلان، تا چه حدی می‌توان گام مؤثر در تحقق مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی توسعه روستایی و توسعه پایدار روستایی استان برداشت؟

### ۳.۶. دستگاه‌های تأثیرگذار در مدیریت روستایی استان گیلان

سازمان جنگل‌ها و مراتع و امور آبخیزداری زیر نظر وزارت جهاد کشاورزی با مأموریت حفظ و نگهداری اراضی و محیط طبیعی کشور و سازمان محیط زیست هم با محیط‌بانان خود مأمور 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 طرح‌های هادی و امور نوسازی مسکن روستایی از یک طرف و وزارت کار و امور اجتماعی با معاونت تعاونی‌های توسعه و عمران روستایی در صدد کمک و حمایت از روستاییان برای فائق آمدن به مشکلات خود هستند. متأسفانه در چند دهه اخیر طرح‌های 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 می‌شود. طرح‌های هادی را بنیاد مسکن انجام نمی‌دهد؛ بلکه به مهندسين مشاور واگذار می‌شود که اغلب الگوهای شهری را در مناطق روستایی اجرا می‌کنند. همان‌گونه که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود، پنج نهاد و سازمان بیشترین نقش را در امور اجرایی و برنامه‌ریزی توسعه روستایی دارند. به رغم داشتن هدف مشترک که همان توسعه روستایی می‌باشد، اما با توجه به ساختار بخشی هر یک از سازمان‌ها و ارگان‌های مذکور، هیچ ارتباط هماهنگی در شاکله و ساختار سازمانی آنها به نظر نمی‌آید 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 می‌شویم که بیان‌کننده عدم هماهنگی میان سازمانی و ناهماهنگی در تقسیم وظایف و اختیارات سازمانی در نهادهای متولی امور روستایی می‌باشد. در شرح وظایف دفتر امور روستایی و شوراها بیشتر نگاه مطالعه محور و نظارت بر امور روستایی و اعمال تصمیمات حاکمیتی در قالب شوراهای اسلامی و دهیاری‌ها و همچنین توسعه خدمات و بهداشت عمومی در سطح روستاها با کمک دهیاری‌ها آورده شده است که بخش خدمات و بهداشت از وظایف و اختیارات دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشت و درمانی استان است و امور نظارتی و مطالعاتی را نیز نهادهای دیگر به اشکال مختلف پیگیری می‌نمایند. در شرح وظایف جهاد کشاورزی صراحتاً به یکپارچه‌سازی اراضی، احداث راه‌های بین مزارع، بهره‌وری و توزیع عادلانه آب، تعیین سیاست‌ها و راهبردهای مربوط به بخش کشاورزی، توسعه و عمران روستاها و مناطق عشایری، برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های علمی، کاربردی و فنی و حرفه‌ای شاغلان بخش کشاورزی و صنایع روستایی و ... اشاره شده است؛ درحالی‌که 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 درباره طرح جامع توسعه روستایی کشور به‌طور مفصل ضمن برشمردن چالش‌های اساسی مدیریت توسعه روستایی ایران به عدم هماهنگی، تقابل و موازی‌کاری در مدیریت توسعه روستایی کشور اشاره و با ذکر نمونه‌ها، لزوم تدبیر سازمانی و هماهنگی میان سازمانی را تأکید نموده است. مهم‌ترین چالش‌هایی که در این طرح اشاره شده است در واقع همان موانعی است که بر اثر عدم هماهنگی در مدیریت روستایی کشور به‌ویژه 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 است تا روستا. شاید نگاه سیاسی و پیشگیری از بحران‌های اجتماعی به دلیل شدت مطالبه‌گری شهرنشینان یکی از دلایل این نگرش باشد (تحلیل نگارندگان: ۱۴۰۰).

۲. برنامه‌ریزی بخشی، همپوشانی و عدم هماهنگی و هم‌افزایی 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 روستانشینان و عشایر از بودجه و امکانات سنواتی و در نهایت طولانی شدن زمان به ثمر نشستن پروژه‌های روستایی. در مواردی در تخصیص بودجه، مشاهده می‌شود که بسیاری از بودجه‌های روستایی هم تحت عنوان شهر و روستا 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 ظرفیت‌سازی، آموزش و شاخص‌های مختلف مدیریتی خصوصاً مدیریت توسعه پایدار روستایی. در این خصوص کافی است به ساخت و سازهای غیرکارشناسی 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.

۵. در بررسی‌هایی که این تحقیق به عمل 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 مصرف‌کننده 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 درصدهای نجومی به روستاییان، به تصویب رسیده و جامعه روستایی نیازمند نیز برای رفع مشکلات عدیده خود دچار بدهی‌های سنگین بانکی شده و در نتیجه طی سال‌ها تنها به فکر خلاصی از وابستگی به بانک‌ها می‌شوند. درحالی‌که 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 دست‌اندرکاران 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. براساس آمارها و تحقیقات موجود، بخش کشاورزی ما در واقع یک بخش عمده‌ای از اقتصاد روستایی را تشکیل می‌دهد؛ اما تمام اقتصاد نیست. بخش دیگر اقتصاد، تنوع‌سازی فعالیت‌های اقتصادی در روستا را شامل می‌شود؛ اما همه این بخش‌ها به هم مربوط است و با این تعدد تصمیم‌گیری بخش عمده‌ای از انرژی صرف فعالیت‌هایی در روستا می‌شود که به‌طور عمده در حوزه‌های خدمت‌رسانی است. بایکپارچه و هماهنگ شدن همه فعالیت‌های حوزه توسعه روستایی، سرمایه‌گذاری‌ها نیز در بخش اقتصادی متمرکز می‌شود و با رونق درآمد روستاییان، توسعه روستایی نیز با دقت، ظرافت و سرعت بیشتر انجام می‌پذیرد.

جدول 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	عمده‌ی مدیریت مناطق و نواحی روسیه بر عهده‌ی وزارت کشاورزی می‌باشد. وزارت کشاورزی فدراسیون روسیه یک نهاد اجرایی فدرال است که مسئول توسعه سیاست‌های ایالتی و مقررات قانونی در زمینه مجتمع‌های کشاورزی و صنعتی، بازار محصولات کشاورزی، مواد اولیه و مواد غذایی، صنایع غذایی و فرآوری، توسعه پایدار مناطق روستایی است	این وزارتخانه همه‌ی امورات مربوط به زمین خصوصاً زمین‌های کشاورزی و فعالیت‌های خدمات فدرال برای نظارت بر دامپزشکی و گیاه پزشکی و آژانس فدرال شیلات را که تحت صلاحیت آن هستند، هماهنگ و کنترل می‌کند. از مهمترین معاونت‌های این وزارتخانه می‌توان 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، مجتمع‌های 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 دپارتمان‌های فدرال از طریق کمیته‌ای تحت عنوان شراکت روستایی کانادا
۳	وزارت کشاورزی و جنگلداری فرانسه	توسعه پایدار بخش‌های کشاورزی، غذا 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، منطقه‌ای 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 وزارتخانه‌ای 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 فرآوری غذایی، تأمین ایمنی غذایی و حفاظت از حقوق مصرف‌کنندگان، بهبود رفاه روستایی، استفاده تفریحی از طبیعت، بهره‌برداری پایدار از اراضی کشاورزی، آب و جنگل‌ها	کمیته سیاست‌گذاری روستایی فنلاند

منبع: مولائی‌هشجین و حاج‌علیزاده (۱۳۹۷)

بیشتر کشورهایی که در مدیریت روستایی موفق بوده‌اند، مجموعه مدیریت روستا، کشاورزی و منابع طبیعی را در قالب یک وزارتخانه یا سازمان ایجاد کرده‌اند. با نگاه بخشی یا برنامه‌محور نمی‌توان پاسخگوی وسعت و پراکندگی جغرافیایی روستایی در استان گیلان بود. اینکه متولی آبرسانی شرکت آبفا باشد و یا برق‌رسانی بر عهده وزارت نیرو و متولی راه‌سازی وزارت راه باشد ... بعد از چهل دهه باید همچنان با فقر و محرومیت و عقب‌ماندگی 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 فعالیت‌های توسعه روستایی هستند) نمی‌توانند آن‌طور که باید در امور روستایی تأثیرگذار باشند و حتی اغلب مورد سوال و بازخواست دستگاه‌های نظارتی قرار نمی‌گیرند. بنابراین تا زمان تصمیم حاکمیتی می‌باید در محدوده استان گیلان به سمت مدیریت هماهنگ واحد روستایی گام‌های مؤثر و نتیجه‌بخش برداشت. در شرایط تعدد تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران و مجربان در بخش توسعه روستایی و نگاه بخشی و برنامه محور به مدیریت توسعه روستایی، نمی‌توان انتظار داشت که در روند فعلی توسعه پایدار روستایی تغییری حاصل گردد. مگر اینکه محلی برای تجمیع آراء و نظرات بخشی به وجود 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 می‌پذیرد. با توجه به نتایج این پژوهش، بررسی‌ها نشان می‌دهد که آزمون دو (جدول شماره ۴) در همه گویه‌ها از لحاظ آماری معنی‌دار بوده و به طور کلی برای تحلیل فرضیه می‌توان ادعا کرد که نتایج با احتمال ۰/۹۵ بیان‌کننده این است که فرضیه پژوهش مبنی بر اینکه "راه‌کارهای اجرایی برگرفته از شاخص‌های هماهنگی میان‌سازمانی و شاخص‌های توسعه پایدار روستایی در تحقق مدیریت هماهنگ روستایی استان گیلان مؤثر است".

جدول ۴- آزمون دو و میانگین رتبه‌ها بر اساس شاخص‌های هماهنگی میان‌سازمانی (۱۴۰۰)

رتبه	گویه	آماره آزمون <u>دو</u>	Sig	Ho	Ha	میانگین رتبه‌ها
همکارانه	۵۷	۳۰/۷۹۰	۰/۰۰۰	۰	تأیید	۱/۹۶
	۵۸	۳۷/۹۵۱	۰/۰۰۰	۰	تأیید	۲/۲۲
	۵۹	۳۰/۲۹۶	۰/۰۰۰	۰	تأیید	۱/۸۳
یکپارچه‌سازی	۴۵	۱۷/۴۵۷	۰/۰۰۰	۰	تأیید	۲/۷۸
	۴۸	۲۷/۴۵۷	۰/۰۰۰	۰	تأیید	۳/۲۳
	۶۰	۲۵/۳۵۸	۰/۰۰۰	۰	تأیید	۲/۸۶
	۶۱	۲۲/۰۲۵	۰/۰۰۰	۰	تأیید	۳/۰۶

میانگین رتبه‌ها	Ha	Ho	Sig	آماره آزمون خی ۲	گویه	فناوری
۳/۰۶	تأیید	۰	۰/۰۰۰	۲۳/۰۱۲	۶۲	
۱/۳۳	تأیید	۰	۰/۰۰۰	۴۴/۸۶۴	۴۶	کنترل و پایش
۱/۶۷	تأیید	۰	۰/۰۰۰	۲۲/۸۸۹	۴۷	
۱/۳۵	تأیید	۰	۰/۰۰۰	۱۴/۶۱۷	۴۴	ارتباطات روابط و
۱/۶۵	تأیید	۰	۰/۰۰۰	۵۳/۳۳۸	۵۲	
۱/۴۹	تأیید	۰	۰/۰۰۰	۴۳/۳۸۳	۵۳	رسمیت

#### ۷. بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به تأکید در جزء سوم بند "ب" ماده ۲۷ قانون برنامه ششم توسعه، یکپارچه‌سازی حداکثری فعالیت‌ها و برنامه‌های عمران و توسعه روستایی، عشایری و کشاورزی کشور ضروری است. این یکپارچه‌سازی باید با رویکرد جهادی و نظارت پذیر تا پایان سال اول اجرای قانون برنامه ششم انجام شود. همچنین، ایجاد یکپارچگی برنامه‌ریزی و ارائه خدمات و طرح‌های روستایی و عشایری در قالب برنامه‌های جامع براساس نیازها و مشارکت واقعی مردم و شرایط انسانی، طبیعی، اقتصادی و اجتماعی مورد توجه قرار می‌گیرد. بهره‌گیری از تجربیات ارزشمند گذشته در حوزه روستایی و تجارب دیگر کشورها در این خصوص نیز اهمیت دارد.

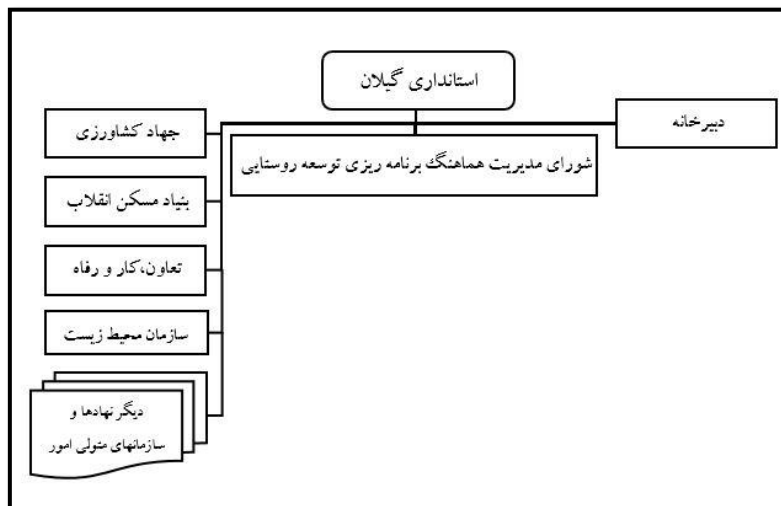
با مطالعه و تلفیق نظریه‌های مدیریت نوین روستایی با مدیریت تجربی و بومی، می‌توان نظام هماهنگ مدیریت روستایی را ایجاد کرد. این نظام به معنای اتخاذ یک رویکرد همگرایانه در مدیریت و برنامه‌ریزی روستا و ایجاد هماهنگی بین سازمان‌های خدمات‌رسان و مجری در فرآیند توسعه روستایی است. این اقدامات ضمن فراهم نمودن زمینه‌های پیشرفت و توسعه، گام‌های اثربخش‌تری با برنامه‌ریزی دقیق علمی در فرآیند توسعه روستایی استان گیلان برمی‌دارد.

در مطالعات میدانی و مصاحبه‌های صورت گرفته نیز نتایج حاکی از آن است که تلاش‌ها جهت بهبود وضعیت فعلی روستایی از سوی اغلب کارگزاران روستایی انجام می‌پذیرد؛ اما به دلیل عدم

هماهنگی میان سازمانی و نگاه بخشی و رفع تکلیف سازمانی نتایجی که می‌باید براساس قانون برنامه توسعه حاصل گردد، کمرنگ و یا تأثیر آنچنانی در چشم انداز توسعه روستایی نداشته است. بررسی تجارب جهانی در خصوص برنامه‌های موفق در مدیریت هماهنگ توسعه روستایی در کشورهای مختلف از جمله روسیه، ترکیه، هند، مالزی، استرالیا و... حاکی از آن است که تمامی برنامه‌ها، مشارکت فعال روستاییان، برنامه‌ریزی متناسب با نیازها و اولویت‌های جامعه روستایی، تعادل و هماهنگی در سه نهاد اصلی حاکمیتی دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی، ایجاد شبکه‌های سازمانی نظام‌مند روستایی، تمرکز تصمیم‌گیری و هماهنگی و تعامل میان سازمانی، هدف‌گذاری‌های مشترک و هماهنگ و در نهایت توانمندسازی و ظرفیت‌سازی روستاییان، افزایش کارایی و بهره‌وری، 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، جمع‌گرایی و وحدت رویه را در امور روستا و در همه سطوح مدیریتی نهادینه کرده و همچنین برای دستیابی بهینه، تأثیرگذار و نتیجه‌بخش در اجرای شاخص‌های توسعه پایدار روستایی و استفاده از مؤلفه‌های مدیریت هماهنگی میان سازمانی، تمامی ظرفیت‌های قانونی و سازمانی موجود را بکارگیری نموده و به صورت هدفمند و هوشمندانه در جهت روانسازی اجرای اقدامات و امور مربوط به حوزه روستا ریل‌گذاری گردد. براین اساس الگوی مطلوب مدیریت روستایی نیز با توجه به مطالعات نظریات و دیدگاه‌های مطرح شده در این پژوهش، باید دارای (پنج هم) هم‌اندیشی، هم‌گرایی، هم‌افزایی، هم‌آهنگی و هم‌کاری در برنامه‌ریزی، سازماندهی، اداره، رهبری و کنترل باشد. این یافته‌ها لزوم توجه به بازنگری در قوانین و مقررات مدیریت روستایی کشور و توجه بیشتر به توسعه اجتماعی مشارکت محور را الزامی می‌کند. بنابراین پس از انجام مطالعات و تجزیه و تحلیل داده‌ها، براساس نظرهای کارشناسی پرسش‌شوندگان در حال حاضر بهترین پیشنهاد تشکیل " شورای مدیریت هماهنگ برنامه‌ریزی توسعه روستایی استان گیلان زیر نظر استاندار" می‌باشد. استانداری و شخص استاندار به‌عنوان جایگاه حاکمیتی و تصمیم‌گیرنده، اجرایی و سیاسی استان می‌تواند با ایجاد این

شورا و نظارت مستقیم بر تصمیمات و عملکردهای عناصر اجرایی مدیریت توسعه روستایی بهترین نقش خود را برای پیاده‌سازی اهداف توسعه پایدار روستایی به اجرا گذارد.



شکل ۳- مدل پیشنهادی

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

#### کتابنامه

۱. ازکیا، م. (۱۳۹۱). مقدمه‌ای بر جامعه‌شناسی توسعه روستایی. تهران: انتشارات اطلاعات.
۲. افشاری‌پور، ع؛ برقی، ح؛ و قنبری، ی. (۱۳۹۹). تبیین شاخص‌های اثرگذار در سیاست‌گذاری برای مدیریت نواحی روستایی نمونه پژوهشی استان کرمان. نشریه جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، سال ۳۱، پیاپی ۷۸ (۲)، ۷۱-۸۸.
۳. آقاجانی، ح. (۱۳۸۵). امکان‌سنجی ایجاد هماهنگی بین سازمانی میان سازمان‌های متولی و مرتبط با اشتغال در استان مازندران. فصلنامه مدیریت، ۳ (۷)، ۵۸-۷۹.
۴. بیگدلو، ف؛ و رهنمود، ف.ا. (۱۳۹۶). سنجش هماهنگی میان‌سازمانی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های عمومی. مجله فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۳۰، تابستان، شماره ۲، پیاپی (۱۰۰)، ۳-۲۲.



۵. پورحسینی، س. (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی کارکرد هماهنگی بین سازمان‌های مسئول در مدیریت بحران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور استان تهران..
۶. پورکیانی، م؛ و جعفری، ز. (۱۳۹۲). تمرکزگرایی در نظام اداری ایران. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم، ایران. / <https://civilica.com/doc/286577/>
۷. خردمند، م؛ و سوزنی، ر. (۱۳۸۹). ضرورت یکپارچه‌سازی مدیریت معابر شهری جهت بهینه نمودن ارائه خدمات با ذکر نمونه در شهرداری منطقه ۸ تهران به‌عنوان منطقه کارگاه پایلوت. دهمین کنفرانس بین‌المللی حمل و نقل و ترافیک. تهران
۸. دانایی‌فرد، ح؛ ثقفی، ع؛ و مشکی‌اصفهانی، ا. (۱۳۸۹). اجرای خط‌مشی عمومی: بررسی نقش عقلا‌نیت در مرحله تدوین خط‌مشی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۴ (۴) (پیاپی ۶۹)، ۷۹-۱۰۶. [SID. HTTPS://SID.IR/PAPER/461482/FA](https://sid.ir/paper/461482/fa)
۹. رستگاری، ح؛ ثمری، م؛ و احمدوند، م. (۱۳۹۶). ارزیابی نظام مدیریت توسعه روستایی ایران. تحلیلی بر مبنای الگوی مکزی. مجله توسعه محلی (روستایی-شهری)، دوره نهم. شماره (۲)، ۱۷۱-۱۹۶.
۱۰. رضاییان، ع. (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت.
۱۱. شیخ‌الاسلام، ن؛ دانایی‌فر، حسن؛ کردناهیج، ا؛ و مرتضوی، م. (۱۳۹۶). واکاوی موانع هماهنگی بین سازمان‌های بخش عمومی ایران. پژوهش کیفی. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی ۵ (۴)، ۱۳-۳۰.
۱۲. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۵). طرح جامع توسعه عمران روستایی کشور. تهران. اداره کل تدوین قوانین. <FILE:///C:/USERS/NPFEC-001207/DOWNLOADS/I-172.PDF>
۱۳. معارفی، ف؛ و محمدی، ج. (۱۳۹۶). تبیین الگوی ساختاری مناسب برای مدیریت نظام توسعه روستایی کشور. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری. تهران. ایران.
۱۴. موسی‌خانی، م؛ مانیان، ا؛ واحقایی، ا. (۱۳۹۳). تدوین مدل ارزیابی بلوغ همکاری در شبکه‌های بین‌سازمانی شبکه شباب. پژوهش‌های مدیریت ایران، ۱۸ (۳)، ۱۵۷-۱۸۰.
۱۵. مولایی‌هشجین، ن؛ و حاج‌علیزاده، ا. (۱۳۹۷). درآمدی بر آسیب‌شناسی مدیریت روستا در ایران. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۶. مولائی‌هشجین، ن. ا. (۱۳۷۹). مفهوم، تعریف و ضرورت برنامه‌ریزی توسعه روستایی. فصلنامه علمی پژوهشی (سپهر)، ۹ (۳۳)، ۴۳-۴۶.

۱۷. میرمحمدی، س.م؛ و حسن‌پور، ا. (۱۳۹۰). نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱، ۹-۲۲.

18. Ahsan, A. H. M. (2010). *Problems of Coordination in Local Administration in Bangladesh*. Master Thesis of Philosophy (M. Phil) in Public Administration.
19. 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.
20. 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), 125-136.
21. Cheng, J. L. C. (1983). Interdependence and Coordination in Organizations: A Role-System Analysis. *Academy of Management Journal*, 26(1), 162-165.
22. Christensen, T., & Lagreid, P. (2008). The challenge of coordination in central government organization: the Norwegian case. *Public organization review*, 8(2), 97-116
23. Gage, Robert W., & Mandell, Myrna. (1990). *Strategies for Managing Intergovernmental Policies and Networks*. New York: Praeger.
24. 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). 1-22 [https://innovation.cc/wp-content/uploads/2013\\_18\\_2\\_7\\_grudinschi\\_elder-care\\_7-418.pdf](https://innovation.cc/wp-content/uploads/2013_18_2_7_grudinschi_elder-care_7-418.pdf)
25. Halligan, J. (2007). Reintegrating government in third generation reforms of Australia and New Zealand. *Public Policy and Administration*, 35(2), 723-817.
26. Jennings, E. T., & Ewalt, T. A. G. (1998). Inter-organizational Coordination, Administrative Consolidation and Policy Performance. *Public Administration Review*, 58(5), 417-428.
27. 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), 52-60.
28. Kapucu, N. (2005). Interorganizational Coordination in Dynamic Context: Networks in Emergencyresponse Management. *Connections*, 26(2), 33-48.
29. Levina N., & Orlikowski, W.J. (2009). Understanding shifting power relations within and across organizations: Acritical genre analysis. *Academy of management journal*, 52(4), 672-703.
30. 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*.

31. Mulford, C. L. (1979). *Assessment of the Nature and Impact of Coordination between Organizations: Summary of a Research Network's Findings*.
32. Nosek, J. T., & McManus, M. (2008). Collaborations challenges: bridging the IT support gap. *Information Systems Management*, 55(1), 3-7.
33. Ogulin, R., Selen, W., & Ashayeri, J. (2012). Determinants of Informal Coordination in Networked Supply Chains. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(4), 328-348.
34. Precup, L., O'Sullivan, D., Cormican, K., & Dooley, L. (2005). virtual team environment for collaborative research projects. *international journal of innovation and learning*, 3(1), 77-94.
35. 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), 140-158.
36. Seidman, H., & Gilmour, R (1986). *Politics, Position and Power: From the Positive to the Regulatory State*, New York: Oxford University Press.
37. Singh, R.k. (2011). developing the framework for coordination in supply chain of smes. *business process management jurnal*, 17(4), 619-638.
38. Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance.
39. Terawatanavong, C., & Paladino, A. (2003). Examining the Determinants of Coordination Effort in Afranchise Context. *Conference Proceedings Adelaide* 1-3 December.
40. Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
41. Tucker, D. J. (1980). Coordination and Citizen Participation. *Social Service Review*, 54(1), 13-30.
42. Wood, L. C. (2010). *Effective Horizontal Coordination: Bridging the Barriers to Effective Supply Chain Management*. Unpublished Doctoral Thesis, The University of Auckland.