

## Analysis of the Management Skills of Local Managers in Karat-Taybad Village

### Extended Abstract

#### Introduction

Rural development is considered as a requirement for today's society and several factors play a role in it that lead to the success in rural development. Based on this, local managers' necessary skills to manage rural affairs are one of the most important issues for managers in rural areas. Management skills are necessary for the successful performance of managers at different levels. Therefore, local rural managers with management skills can guide rural management towards new goals of sustainable development and in this way transform the village from a backward environment to a vibrant and developed environment. In spite of the management components and management skills, the most important element that shows itself in this is the element of skill in managing a lively rural environment.

#### Theoretical discussion

Amazement is defined as the process of effective and efficient use of material and human resources in planning, organizing, mobilizing resources and facilities, directing and controlling to achieve managerial and organizational goals and based on the accepted value system and criteria. In all activities, managers benefit from skills that are called management skills. The subject of management skills is one of the issues that have been of interest since the beginning of the development of management until today, and many views have been raised in this field. Management skills are skills that enable a person to move the components of a set in order to move all the components towards the set goals. Therefore, according to the definition, skill refers to a person's developable abilities that are reflected in his performance and performance of duties. Therefore, the meaning of skill is the ability to effectively use personal knowledge and experience.

#### Discussion

Pearson's correlation test was used to prove the existence of a relationship between the variables measuring the management skills of rural managers with the five dimensions of management skills. A significant relationship can be seen at the ۹۹% level between the influential variables in measuring the management skills of rural managers and the five dimensions of management skills, which indicates the influence of the independent variable on the dependent variable. This means that the more the rural managers with the management skills measurement variables

Article Type

**Research Article**

#### Authors

۱. Valiollah Nazari.\*

۲. Hamdollah Sojasi Gheidari ,  
Ph.D.

۳. Esmail Shakori.

۱ Associate Professor,  
Department of Geography  
Education, Farhangian  
University, Tehran, Iran.

۲ Associate Professor of  
Geography and Rural Planning,  
Department of Geography,  
Ferdowsi University of Mashhad,  
Mashhad, Iran.

۳ M.S of Geography and Rural  
Planning, Ferdowsi University of  
Mashhad, Iran.

#### Correspondence:\*

Address: Department of  
Geography, Farhangian  
University, Tehran, Iran.

Email: [v.nazari@cfu.ac.ir](mailto:v.nazari@cfu.ac.ir)

#### Article History:

Received: ۲۳.۰۹.۲۰۲۳

Accepted: ۱۰.۰۱.۲۰۲۴

(average age, gender, management experience, education level), the more successful in having the five management skills and applying them in the rural development process.

#### Conclusions

According to the analysis of the research findings, the results showed that there is a significant difference between the studied villages in terms of management skills. Also, the results of the Friedman test showed that the share of social skills with an average of ۴.۲۱ compared to other skills is higher than the studied villages, which shows the relationship and social bond as well as the skills of dealing with the villagers among the studied villages. Political, technical, human and perceptual skills were ranked last with an average ۲.۲۱, which is a sign of poor understanding of the concept and frameworks of development in the studied villages by local managers. Also, the results of the t-test of two independent samples were used to compare the management skills between two groups of local managers (Shura-Dahyar) and showed that the average of the two groups of local managers has no difference in having management skills (no difference in the mean). In fact, the two groups of local managers (Shura-Dehyar) have the same management skills among the studied villages. Also, Spearman's correlation test was used to prove the significance of the relationship between the variables measuring the availability of rural managers and the five dimensions of management skills, and the significance of the relationship was visible in all dimensions of management skills. Finally, the results of the Vaikor decision-making model with the aim of prioritizing the studied villages in terms of management skills showed that Kooh Abad village was ranked first and Farman Abad village was ranked last.

**Keywords:** Village, Management Skills, Karat, Performance of Managers, Taybad.

## تحلیل برخورداری مدیران محلی از مهارت‌های مدیریتی

## در دهستان کرات تایباد

## ولی اله نظری\*

دانشیار گروه آموزش جغرافیه، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

## حمداله سجاسی قیداری

دانشیار جغرافیا و برنامه ریزی روستایی، گروه جغرافیه، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

## اسماعیل شکوری

کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه ریزی روستایی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

## چکیده

لازمه عملکرد موفقیت‌آمیز مدیران در سطوح مختلف برخورداری از مهارت‌های مدیریتی است. لذا مدیران محلی روستایی با برخورداری از مهارت‌های مدیریتی می‌توانند مدیریت روستایی را به سمت اهداف نوین توسعه پایدار رهنمون سازند. بر این اساس هدف پژوهش حاضر سنجش برخورداری مدیران محلی از مهارت‌های مدیریتی است. نوع تحقیق کاربردی، روش مورد استفاده توصیفی-تحلیلی بوده و برای گردآوری داده‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. حجم نمونه مورد مطالعه با استفاده از فرمول کوکران ۳۵۰ خانوار در ۹ نقطه روستایی دهستان کرات در شهرستان تایباد بوده است. نتایج نشان می‌دهد که بین روستاهای مورد مطالعه از نظر برخورداری از مهارت‌های مدیریتی تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد که سهم مهارت‌های اجتماعی مدیران روستایی با میانگین ۴/۲۱ در مقایسه با سایر مهارت‌ها در بین روستاهای مورد مطالعه بیشتر است. مقایسه مهارت‌های مدیریتی بین دو گروه از مدیران محلی (شورا و دهیار) نشان داد که میانگین دو گروه مدیران محلی در برخورداری از مهارت‌های مدیریتی تفاوتی ندارد. در نهایت نتایج مدل تصمیم‌گیری وایکور نشان داد که مدیران روستای کوه آباد و روستای فرمان آباد در مقایسه با سایر روستاهای مورد مطالعه از نظر برخورداری از مهارت‌های مدیریتی در رتبه اول و رتبه آخر قرار گرفتند.

**کلمات کلیدی:** روستا، مهارت مدیریتی، کرات، عملکرد مدیران، تایباد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۰

## مقدمه

مدیریت هنر و علم رسیدن توسط مردم است و یک فعالیت حیاتی در همه سطوح سازمان است. جوامع روستایی نیز همواره ضرورت وجود مدیری منطبق با احوال مختلف و نیازهای متنوع خود را احساس کرده و کسی را طلبیده است که برخاسته از بطن جامعه و دارای قدرت رهبری آن جامعه باشد [۳۶]. در فرایند برنامه‌ریزی و توسعه روستایی نیز مدیریت جایگاه مهمی دارد. بدون مدیریت روستایی مشروع و کارآمد، اهداف توسعه روستایی تحقق نخواهد یافت [۵]. امروزه اهمیت وجود مدیر و فعالیت‌های مدیریتی در مناطق روستایی غیر قابل انکار است، در واقع مدیریتی که امروزه در روستاها ایفای نقش می‌کند مدیریتی محلی است [۳۱] مدیران برای کارایی و اثربخشی بیشتر جهت نیل به اهداف تعیین شده باید دارای مهارت‌هایی باشند که به مهارت‌های مدیریتی نامیده می‌شود [۵]. روستاها به‌منزله مکان‌هایی خاص با شیوه زندگی و فعالیت‌هایی متفاوت نسبت به شهرها نیازمند الگوی مدیریتی مجزا و منطبق با شرایط اقتصادی، اجتماعی و بوم شناختی حاکم بر روستاها هستند [۳۱]. لذا اثربخشی، کارایی و کیفیت مدیریت توسط مدیران روستایی مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است و نقصان هر یک از مهارت‌ها احتمال موفقیت مدیران روستایی و نهایتاً احتمال موفقیت را به‌عنوان یک کل کاهش می‌دهد. دستیابی مدیران روستایی به عملکرد مطلوب و با کیفیت مدیریت، بهره‌وری، کارایی و اثربخشی لازم، موفقیت و برخورداری از صفت رضایتمندی، در گرو مهارت‌های مدیریتی است که می‌تواند در اندازه‌گیری کیفیت مدیریت و عملکرد مدیران تاثیر بسزایی داشته باشد. از این رو شناخت صحیح و به‌کارگیری درست مهارت‌های مدیریتی نه تنها باعث هدفمند شدن فعالیت‌های مدیران و امکانات سازمان در دستیابی به اهداف می‌شود، بلکه باعث به‌روز کردن فعالیت‌های شغلی و نیز افزایش قابلیت‌های مدیر در رویارویی با شرایط واقعی کار و به دنبال آن باعث بالا رفتن کیفیت عملکرد مدیریت و مدیران می‌شود. لذا با توجه به اهمیت یافتن مهارت‌های مدیریتی در ادبیات علمی و عملی مدیریت، تاکنون مطالعات متعددی در این رابطه انجام گرفته است (جدول ۱).

جدول ۱: سوابق تحقیق در زمینه مهارت‌های مدیریتی مدیران محلی

پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
فیروز نیا و تیموریان، ۱۳۹۴	تحلیل نقش ویژگی‌های مهارتی مدیران محلی در توسعه روستایی	نتایج نشان می‌دهد اکثر مدیران روستایی، روستاهای مورد مطالعه از ویژگی‌های مهارتی لازم برای تصدی مسئولیت مدیریت روستای خود برخوردار بوده‌اند. بین ویژگی‌های مهارتی مدیران روستایی و توسعه روستایی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
قبری و رجبی، ۱۳۹۰	میزان آشنایی مدیران ب امهارت‌های سه‌گانه مدیریتی و رابطه آن با عملکرد آنان	نتایج نشان می‌دهد که بین دو متغیر میزان مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی و عملکرد مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد. میزان آشنایی مدیران ب امهارت‌های سه‌گانه تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بهتر است در انتخاب مدیران، مهارت‌های آنان در زمینه دانش، نگرش و عمل مدنظر قرار گیرد.
نجف‌آبادی موسویان، ۱۳۷۲	بررسی و مقایسه میزان برخورداری مدیران آموزشی و درمانی اصفهان از مهارت‌های سه‌گانه مدیریت و تاثیر آن بر عملکرد آنان	نتایج نشان داد که مهارت‌های سه‌گانه مدیریت بر عملکرد مدیران تاثیر دارد.
ستاری و واعظی، ۱۳۸۴	بررسی میزان مهارت‌های مدیران از نظر معلمان و رابطه آنان با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دبیرستان دولتی شهر تهران	اکثر مدیران مدارس از نظر معلمان، دارای مهارت‌های مدیریتی در حد زیاد و خیلی زیاد هستند. میان مهارت انسانی مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان رابطه وجود دارد اما به صورت کلی میان مهارت فنی و ادراکی مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان رابطه معنی‌داری مشاهده نشده است.
افشاری و هنری، ۱۳۸۶	بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور	نتایج نشان داد اهمیت مهارت انسانی در تمام رده‌های مدیریتی در سلسله مراتب مدیریت و در هر سازمانی جز لاینفک انجام وظایف مدیریتی محسوب می‌شوند.
احمدی و دوست محمدلو، ۱۳۸۸	بررسی رابطه بین مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی، مدیران با میزان اثربخشی دبیرستان‌ها ناحیه ۱ شهر شیراز	نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین میزان مهارت انسانی و ادراکی مدیران با اثربخشی مدارس وجود دارد.
خیرمند و همکاران، ۱۳۹۱	بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی مدیران شعب بانک کشاورزی استان اصفهان با میزان کارایی شعب	نتایج نشان داد که در زمینه مهارت‌های مدیریتی با توجه به سطوح تحصیلات و سوابق خدمت، تفاوتی مشاهده نشد ولی با توجه به محل خدمت تفاوت مشاهده شد. مدیران شعب درجه اول، مهارت‌های ادراکی بیشتر و مدیران شعب درجه چهار، مهارت سیاسی بیشتری داشتند.
ترابی و همکاران، ۱۳۸۸	بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارایی آن‌ها از دیدگاه مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز	یافته‌ها نشان می‌دهد که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارایی آن‌ها رابطه وجود دارد.
نوویاتی جفری و همکاران، ۲۰۲۲	مدیریت رهبری روسای روستاها بر اساس توسعه مهارت‌های نرم جوامع ساحلی در اندونزی	این مطالعه نشان داد که مدیریت رهبری دهیاران در مدیریت مهارت‌ها و ویژگی‌های نرم بالقوه جوامع روستایی در مناطق ساحلی براساس سیستم‌های نوآوری روستایی در منطقه بیلاتو، گورونتاو، اندونزی، با درصد ۷۱.۴ درصد در رده خوب قرار دارد.
طاهره صا دقلو، ۲۰۲۰	تحلیل سبک مدیریت محلی و تاثیر آن بر مشارکت روستائیان در مناطق روستایی (مطالعه موردی: دهستان زرین گل دهستان)	نتایج بدست آمده بیانگر این است که، سبک مدیریت نیز تاثیر مهمی در جذب و ارتقای شاخص‌های مشارکت روستائیان دارد. بنابراین با افزایش میانگین‌های شاخص‌های سبک‌های مدیریت مشارکتی، کاهش اجباری مدیریت و مشارکت بهبود یافته است.

مدیران در حیطه‌ی کاریشان در مناطق روستایی است. بدیهی است که عملکرد مطلوب مدیران و مهارت‌هایی که در اختیار دارند رضایتمندی روستائیان را در پی خواهد داشت و عملکردشان مورد پذیرش و مشروعیت آنان قرار خواهد گرفت و دسترسی به معیارها و مولفه‌های توسعه پایدار را برای مدیران و اجتماع محلی فراهم خواهد کرد. بالطبع ناتوانی مدیران محلی در دستیابی به مدیریت مطلوب در سه بعد مذکور عملکرد مطلوب جامعه روستایی و میزان رضایتمندی آنان را کاهش

همان‌طور که مشاهده می‌شود غالب مطالعات جنبه‌های متفاوتی از مفهوم مدیریت و مهارت‌های مربوط به آن را مورد مطالعه قرار داده‌اند و کمتر به جنبه‌های مدیریتی، مدیران روستایی تاکید شده است. لذا این مطالعه سعی بر آن دارد تا از این خلا پژوهشی بهره گرفته و میزان برخورداری مدیران محلی از مهارت‌های مدیریتی را در روستاهای مورد مطالعه مورد کنکاش قرار دهد. زیرا دستیابی به اهداف مدیریتی نیازمند برخورداری مدیران محلی از مهارت‌ها مدیریتی و عملکرد مطلوب

داده که نتیجه ناموفق بودن مدیران محلی (شورا و دهیار) در عرصه مدیریت روستایی است. بر این اساس در این تحقیق هدف مطالعه برخورداری مدیران روستایی از مهارت‌های مدیریتی هست. بر این اساس سوال کلیدی پژوهش به صورت زیر قابل صورت‌بندی هست که مدیران روستایی در روستاهای مورد مطالعه تا چه اندازه از مهارت‌های مدیریتی برخوردار هستند؟

## مبانی نظری

مدیریت به عنوان فرایند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل تعریف شده که برای دستیابی به اهداف مدیریتی و سازمان‌دهی و براساس نظام ارزشی و معیارهای مورد قبول صورت گیرد [۱۹]. بسیاری از صاحب‌نظران، موفقیت یا شکست نهادها را ناشی از تفاوت در نحوه مدیریت آن‌ها می‌دانند [۲۸]. هیچ مدیری نمی‌تواند برای انجام کارهای مربوط به شغلش تنها بر کوشش‌های فردی‌اش تکیه کند. بر این اساس داشتن مهارت و توانمندی‌های مختلفی برای مدیران ضرورت پیدا می‌کند [۸]. در تمام فعالیت‌ها مدیران از مهارت‌هایی بهره می‌گیرند که در اصطلاح به آن‌ها مهارت‌های مدیریتی گفته می‌شود. موضوع مهارت‌های مدیریت از جمله مسائلی است که از ابتدای تکوین مدیریت تا به امروز مورد توجه بوده است و دیدگاه‌های بسیاری در این زمینه مطرح شده است. مهارت‌های مدیریتی به مهارت‌هایی گفته می‌شود که به وسیله آن شخص در وجود خود امکان به حرکت درآوردن اجزای یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزا به سوی اهداف تعیین شده فراهم می‌آورد. لذا بنا به تعریف، مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف او منعکس می‌شود اشاره دارد. بنابراین، منظور از مهارت، توانایی به کار بردن موثر دانش و تجربه شخصی است [۷]. بنابراین، منظور از مهارت، توانایی به کار بردن موثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت، داشتن اقدام و عمل موثر در شرایط متغیر است. مهارت‌هایی همچون توانایی درک و شناسایی فرصت‌های جدید و ظرفیت‌های موجود، نوآوری و خلاقیت، ریسک‌پذیری، انگیزه پیشرفت، پذیرش چالش‌ها، مسئولیت‌پذیری، تعامل موثر با اطرافیان، توانایی طراحی و سازمان‌دهی، تحلیل، ترکیب و ارزشیابی و توانایی اجرای طرح‌ها. بنابراین، کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران، مستلزم استفاده از مهارت‌های مدیریتی است، ضابطه اصلی مهارت اقدام و عمل موثر در شرایط متغیر است. مدیران برای داشتن کارایی نیازمند مهارت‌های مدیریتی هستند

فهرست مهارت‌ها و توانایی‌هایی که مدیران باید از آن‌ها برخوردار باشند با اهمیت یکسان دائما در حال تکامل و تحول است. مدیرانی می‌توانند در دنیای پیشرفته امروزی دوام بیاورند که به دنبال کسب معلومات باشند و به طور مداوم مهارت‌های جدید را فراگیرند [۱۵]. پترسون معتقد است که مهارت‌های مدیریتی باعث بهبود عملکرد مدیران شده و به کمک آن سازمان به اهداف خود نائل می‌گردد. به نظر کاتر مهارت توانایی‌هایی را نشان می‌دهد که قابل توسعه بوده و خود را در عملکرد نشان می‌دهد و به ندرت به صورت بالقوه است. او لازمه مدیریت اثربخش را دارا بودن مهارت‌های سه‌گانه، ادراکی، انسانی و فنی می‌داند که هر کدام می‌توانند به طور مجزا پیشرفت کنند. از دیگر نظریات مربوط به مهارت‌های مدیریتی به نظریات بوم و ماتل می‌توان اشاره کرد بوم مهارت‌های مدیریتی را به دودسته مهارت‌های عمومی شامل: توانایی تصمیم‌گیری، قابلیت‌های ادراکی، توانایی پردازش اطلاعات، مهارت‌های رهبری، تشخیص استفاده از مفاهیم و استفاده از قدرت هست و مهارت‌های اختصاصی شامل مهارت‌های فنی و صنعتی هست [۱]. موشال مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به پنج گروه فنی، رفتاری، مدیریتی، ادراکی و تحلیلی تقسیم کرده است. کلمن براساس مطالعات متون مدیریت، مهارت‌های ارتباط، حل تعارض، سازمان‌دهی و هماهنگی، ایجاد انگیزش، مدیریت زمان و استرس، خلاقیت و نوآوری، تصمیم‌گیری و ارزیابی عملکرد را برای مدیران ضروری می‌داند [۲۱] در بین تقسیم بندی‌های مختلفی که از مهارت‌های مدیریت به عمل آمده به نظر می‌رسد که تقسیم بندی رابرت کاتر، مدیر موفق باید به پنج نوع مهارت‌های انسانی، فنی، ادراکی، اجتماعی و سیاسی مجهز باشد [۱۸].

**مهارت انسانی**، به معنی ایجاد محیط مناسب و مطلوب برای کار از طریق جلب مشارکت گروه‌های انسانی، داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت موثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تاثیرگذاری بر رفتار آنان است [۳۱]. مهارت انسانی توانایی مدیر در زمینه ایجاد تفاهم و همکاری و مهارت برخورد با انسان‌ها است [۳۰].

**مهارت فنی**، عبارت است از توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارورزی لازم برای بهره‌گیری از دانش‌ها، روش‌ها، فنون و تجهیزات مورد استفاده در انجام کارهای خاص است و مستلزم داشتن معلومات تخصصی، قدرت تحلیل در محدوده تخصص مورد نظر و استادی در کاربرد ابزار و فنون مربوطه به رشته‌ای خاص بوده که در مقایسه با سایر مهارت‌ها دلیل ملموس‌تر بودن آن از آشناترین مهارت‌های مدیران

است. این مهارت، بیشتر جنبه عملی و عینی در محیط کار دارد. چنین مهارت‌هایی ممکن است شامل کار کردن با تجهیزات، نگهداری از ابزار، کار با رایانه، بهره‌گیری از فنون، بازاریابی و تبلیغات باشد (۴). مهارت فنی تحت تاثیر سطوح سلسله مراتب قرار دارد و مدیران در سطح عملیاتی به بیشترین مهارت فنی نیاز دارند.

**مهارت ادراکی**، مهارت ادراکی، یعنی توانایی ادراک و تفکر در مورد موقعیت‌های انتزاعی، ملحوظ داشتن سازمان (جامعه روستایی) به‌عنوان یک کل و درک روابط بین اجزا و تصور اینکه چگونه سازمان با محیطی تطبیق پیدا می‌کند. برخی از اجزای مهارت‌های ادراکی شامل تفکر نظام‌مند، ادراک و تصمیم‌گیری است (۱۴). مهارت‌های ادراکی تا حد زیادی جز ملزومات مدیران عالی است (۳).

**مهارت اجتماعی**، این مهارت، عبارت است از توانمندی در ارتقای جایگاه افراد، ایجاد یک پایگاه قدرت و برقراری رابطه صحیح؛ به‌عبارتی دیگر این مهارت‌ها بر مجموعه اقداماتی دلالت دارد که مدیران به‌منظور توسعه سودمندی و جلوگیری از ضرر و زیان در سازمان، آن را بکار می‌گیرند [۸]. مهارت‌های اجتماعی طیف گسترده‌ای از رفتارها از قبیل توانایی شروع ارتباط موثر و مناسب با دیگران، ارائه پاسخ‌های مفید و شایسته، تمایل به رفتارهای سخاوتمندانه، همدلانه و یاریگرانه، پرهیز از تمسخر و قلدری و زورگویی به دیگران شامل می‌شود [۱۳]. مدیری که دارای مهارت اجتماعی است می‌تواند به انتخاب و ارائه رفتارهای مناسب در زمان و وضعیت معین دست بزند [۳۴].

**مهارت سیاسی**، مجموعه اقداماتی است که مدیران به‌منظور توسعه سودمندی و جلوگیری از هرگونه ضرر و زیان محیط مدیریتی خود به‌کار می‌گیرند [۸]. یا در تعریف دیگر مهارت سیاسی عبارت است از: توانایی درک موثر دیگران و موقعیت‌ها در کار و استفاده از چنین دانشی برای نفوذ در دیگران برای عمل به شیوه‌ای که اهداف فردی و یا سازمانی فرد را افزایش می‌دهد. بر این اساس می‌توان استدلال کرد که مهارت سیاسی شامل توانایی ارتباط موثر با دیگران است. به اعتقاد فریزر و همکاران مهارت سیاسی یک سازه چندبعدی و متشکل از چندین بعد به هم مرتبط است که عبارتند از: هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین فردی، توانایی شبکه‌سازی و صمیمیت آشکار است [۹].

بر این اساس می‌توان گفت، موفقیت و شکست هر سازمانی در دستیابی به اهداف و انجام وظایفش، متکی بر مدیریت است که یکی از مهم‌ترین نقش‌ها را بر عهده دارد. اگر روستا را به‌عنوان سازمانی در نظر بگیریم لازم است که در راس آن عنصری برای برنامه ریزی آینده و اداره امور کنونی قرار گیرد. این عنصر را می‌توان مدیریت روستا نامید.

به‌عبارت‌دیگر مدیریت روستایی به معنای برنامه ریزی برای روستا، سازمان‌دهی برای اقدامات توسعه‌ای، هماهنگی و نظارت بر اقدامات انجام شده است [۷]. در فرایند توسعه پایدار می‌توان مدیریت روستایی را در سه بعد اصلی اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی در نظر گرفت [۳۲]. مدیریت نوین روستایی (دهیاری‌ها و شوراهای اسلامی) تحت نظارت مستقیم مردمی نمایندگان اهالی روستا (شوراهای اسلامی) و کنترل سیاست‌گذاری دولت در روستاهای کشور ایفای نقش مدیریتی می‌نمایند. و مدیران روستاها باید به‌درستی تشخیص دهند که چه موردی برای روستا و آینده آن خوب و کدام مضر است [۱۹]. آنان همچنین باید با فنون و مهارت‌های مدیریت روستایی آشنایی کافی داشته باشند. حوزه کاری و تشکیلاتی آنان، روان‌سازی اجرای برنامه‌هایی است که در اثر آن اهداف تدوین شده برای روستا در حوزه‌های مختلف کالبدی، محیطی، اجتماعی، اقتصادی تحقق می‌یابد [۹]. مسلماً مدیران محلی برای برقرار کردن شرایط پیشرفت و توسعه و اعمال شیوه‌های درست مدیریتی در مناطق روستایی نیازمند فراگیری و استفاده درست از مهارت‌های پنج‌گانه و رایج مدیریت می‌باشند. هریک از مهارت‌های مدیریتی می‌تواند به‌طور مجزا مدیران محلی را در انجام وظایف مدیریتی یاری برساند و از این طریق به عملکرد مدیریت روستایی و مدیران محلی در دستیابی به اهداف مدیریتی و اجرای درست منصب مدیریتی مدیران جامعه عمل بپوشاند. به‌عنوان مثال دسترسی مدیران محلی به مهارت انسانی که در این نوع مهارت کار کردن با مردم مدنظر است و اجرای این مهارت باعث برقراری ارتباط با جامعه روستایی و ایجاد روحیه کار گروهی در بین روستاییان، توانایی انگیزش، توجه به استعدادها، فردی روستاییان و ... همچنین تقویت عنصر اعتماد در میان آنان می‌شود و این چیزی است که جامعه روستایی حال حاضر خیلی کم از آن برخوردار بوده است. در مهارت‌های فنی هم که کار کردن با وسایل و اشیاء مدنظر است، بیشتر به توانایی‌های فردی مدیران برمی‌گردد که به‌طور مشخص در تخصص و حیطه کاری خود مدیران محلی هست، مانند آشنایی با فناوری‌های مختلف، آشنایی با فنون، بازاریابی و تبلیغات و استفاده از تخصص‌های دیگر در این زمینه مانند: توانایی برنامه‌ریزی توسعه برای روستا، مهارت سازمان‌دهی وظایف مدیریتی، مهارت رهبری و تاثیرگذاری بر روستاییان و ... که این نوع مهارت به‌صورت تخصصی در اختیار مدیران قرار گرفته و می‌توانند آن را در اختیار روستاییان قرار داده و در جهت دستیابی به اهداف مدیریت روستایی بکار بندند. مهم‌ترین مهارت فنی این گروه از مدیران، مهارت نظارت بر ساخت و سازها و نظارت بر اجرای

تطبيق با تغییراتی که متوجه جامعه روستایی می‌شود و ... مهارت مورد نیاز بعدی برای مدیران محلی مهارت سیاسی هست که بیشتر در حیطه سیاست و آگاهی از مسائل سیاسی منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی مدیران محلی است. همچنین این نوع مهارت در سطح روستا، توانایی مدیران را در انگیزش و برانگیختن روستاییان در مسائل سیاسی و شرکت در مراسم انتخابات، اعم از انتخابات قوه مجریه و انتخابات دهیاری‌ها و شوراهای اسلامی را دربرمی‌گیرد و درنهایت مهارت اجتماعی مطرح می‌شود که بیشتر مستلزم برقراری ارتباط‌های صمیمانه مدیران محلی، تاثیرگذاری بر آن‌ها، ایجاد روحیه کار گروهی، متقاعد کردن روستاییان هست. برخورداری مدیران محلی از مهارت‌های مدیریتی لازم، زمینه‌ساز موفقیت بیشتر مدیران روستایی در دستیابی به اهداف توسعه پایدار خواهد بود (شکل ۱).

طرح‌های هادی روستا، حسابداری برای تدوین بودجه و نظارت بر هزینه کرد دهیاری‌ها و برنامه‌ریزی روستایی برای تدوین برنامه‌های توسعه روستا است [۷]. البته مدیران محلی از این نوع مهارت بندرت به‌صورت کامل برخوردارند و نمی‌توان گفت که به‌طورقطع همه آنان از این نوع مهارت برخوردارند. مهارت ادراکی نیز از آن دسته از مهارت‌هایی است که به توانایی‌های شناختی و ادراکی مدیران از مجموعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند اشاره دارد. دستیابی به این نوع مهارت چارچوب کلی از مدیریت روستایی و شناخت مشکلات مدیریت را در عرصه روستا، برای مدیران نمایان می‌سازد و راهکارهایی برای تحقق اهداف مدیریتی و برطرف کردن مشکلات در این زمینه برای مدیران محلی ارائه می‌دهد مانند: درک محیط (فرصت و تهدید در سطح روستا)، توانایی درک شرایط روستاییان در ابعاد مختلف، قدرت

شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق



منبع: [۲۳]

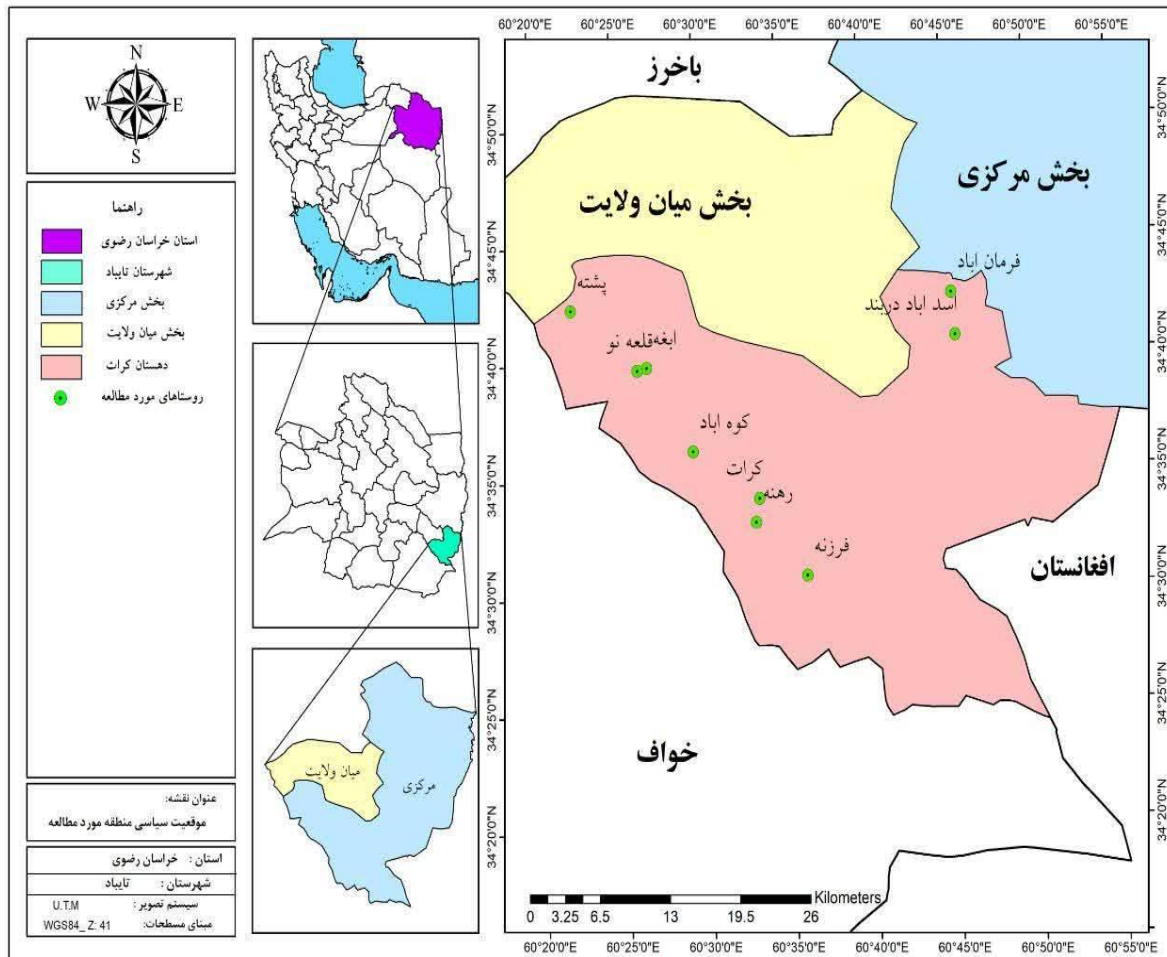


### روش‌شناسی و منطقه مورد مطالعه

هست. واحد تحلیل در این پژوهش، روستا و خانوارهای روستایی است. انتخاب روستاها در دهستان کرات در شهرستان تایباد به صورت تمام شماری بوده و ۹ نقطه روستایی موجود به عنوان نمونه مدنظر قرار گرفته است.

روش مورد استفاده در این پژوهش، ترکیبی از روش‌های توصیفی و تحلیلی با استفاده از شیوه کتابخانه‌ای (اسنادی) و میدانی (پرسشنامه) است. جامعه آماری منطبق بر سکونتگاه‌های روستایی دهستان کرات

شکل ۲: نقشه روستاهای مورد مطالعه



۵ درصد تعیین گردید و برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

از ۴۰۲۹ خانوار روستایی ساکن در روستاهای مورد مطالعه با استفاده از فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۳۵۰ خانوار با سطح خطای

جدول ۲: برآورد حجم نمونه روستاهای مورد مطالعه

نام آبادی	پشته	آبچه	قلعه نو	کرات	فرمان آباد	اسداباد دریند	رهنه	کوه آباد	فرزته	جمع
تعداد خانوار	۶۵۷	۷۶۵	۱۷۶	۲۲۵	۵۹۷	۵۶۳	۴۶۶	۲۱۹	۳۶۱	۴۰۲۹
تعداد خانوار نمونه	۵۷۰۷	۶۶۴۵	۱۵۲۸	۱۹۵۴	۵۱۸۱	۴۸۹۰	۴۰۴۸	۱۹۰۲	۳۱۳۶	۳۴۹۹۱
اصلاحیه نمونه	۵۷	۶۶	۱۵	۲۰	۵۲	۴۹	۴۰	۱۹	۳۱	۳۵۰

منبع: [۲۶]



فنی (۷ شاخص و ۱۵ سوال) مهارت ادراکی (۶ شاخص و ۱۲ سوال) مهارت سیاسی (۲ شاخص و ۴ سوال) و در آخر مهارت اجتماعی (۷ شاخص و ۱۴ سوال) مشخص گردید (جدول ۳).

در ادامه همان‌طور که در مبانی نظری گفته شد، برای سنجش مهارت‌های مدیریتی مدیران روستایی از دیدگاه جامعه نمونه ابتدا بعد مربوط به مهارت انسانی که در مجموع (۷ شاخص و ۱۲ سوال) مهارت

جدول ۳: شاخص‌ها و متغیرهای تبیین‌کننده مهارت‌های مدیریتی مدیران روستایی در روستاهای مورد مطالعه

ابعاد	شاخص‌ها	ابعاد	شاخص‌ها
انسانی	توانایی ایجاد کار گروهی	ادراکی	درک محیط (فرصت و تهدید)
	توانایی انگیزش		توانایی شناسایی منابع
	مهارت اعتمادسازی		توانایی درک شرایط
	توجه به استعداد های فردی		شناسایی نیازهای جدید
	مهارت متقاعد کردن		توانایی تعیین هدف
	توانایی حل اختلافات و تعارضات		قدرت تطبیق با تغییرات
فنی	توانایی برقراری عدالت	سیاسی	آگاهی از اطلاعات سیاسی
	توانایی برنامه‌ریزی		مهارت انگیزش افراد در مسائل سیاسی
	آگاهی از ابزار و وسایل	اجتماعی	مهارت خود گشودگی
	داشتن اطلاعات کاری		مهارت همدلی
	آشنایی با امور ایمنی		مهارت حمایتگری
	مهارت سازمان‌دهی		مهارت برقراری ارتباط دوستانه
	مهارت رهبری		مهارت جلب همکاری
	مهارت کنترل		میزان توجه به عرف و رسومات
			توجه به مسائل ارزشی

منبع: [۲۳]

تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده با توجه به اهداف و سوالات پژوهش، از آمار توصیفی (جدول توزیع فراوانی، درصد فراوانی جمعی و میانگین)، آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین روایی و پایایی پرسشنامه، آمار استنباطی، مدل آنتروپی شانون و در نهایت مدل تصمیم‌گیری چند شاخصه وایکور استفاده گردید (جدول ۴).

به‌منظور اطمینان از روایی پرسشنامه، ۱۹ نفر از اساتید متخصص دانشگاهی پس از مطالعه عمیق سوال‌های پرسشنامه، نظرات خود را اعلام کردند که پس از بررسی و اصلاحات مورد نظر روایی پرسشنامه تایید شد. همچنین برای بررسی پایایی از شیوه آلفای کرونباخ استفاده شده است. پایایی کلی پرسش‌نامه برابر ۰.۸۱۶ است. به‌منظور

جدول ۵: آزمون‌های آماری به‌کار رفته به‌منظور سنجش مهارت‌های مدیریتی مدیران محلی

هدف	آزمون آماری
تعیین معنادار بودن تفاوت در برخورداری از مهارت‌های مدیریتی	تحلیل واریانس (انوا)
مقایسه برخورداری مدیران روستایی (شورا - دهیار) از مهارت‌های مدیریتی	آدو نمونه مستقل
تعیین وجود رابطه بین مهارت‌های مدیریتی	همبستگی
رتبه‌بندی مهارت‌های مدیریتی در بین روستاهای مورد مطالعه	فریدمن
تعیین پایایی و روایی	آلفای کرونباخ
رتبه‌بندی روستاهای مورد مطالعه به لحاظ برخورداری از مهارت‌های مدیریتی	آنتروپی و مدل وایکور

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

و ۱۸ نفر (۵.۱ درصد) در مقطع راهنمایی و ۱۲۷ نفر (۳۶.۳ درصد) در مقطع دیپلم تحصیل کرده‌اند. و ۱۱ نفر (۳.۱ درصد) نیز مدرک دیپلم و بالاتر دارند. همچنین نتایج برای مدیران روستایی (شورا و دهیار) نشان می‌دهد که بیشترین تعداد نمونه در گروه سنی ۳۰-۳۹ سال قرار دارند و تمامی اعضای پاسخ دهنده را مردان تشکیل می‌دهند (۲۷ نفر) که در مجموع ۱۰۰٪ پاسخ دهندگان را شامل می‌شوند. همچنین از میان ۲۷ نمونه آماری مورد مطالعه ۳ نفر (۱۱.۱ درصد) در مقطع ابتدایی تحصیل کرده‌اند و ۲ نفر (۷.۴ درصد) در مقطع راهنمایی تحصیل کرده‌اند و ۱۹ نفر (۷۰.۴ درصد) در مقطع دیپلم تحصیل کرده‌اند و ۳ نفر (۱۱.۱ درصد) نیز مدرک دیپلم و بالاتر دارند.

یافته‌های توصیفی تحقیق نشان می‌دهد که نمونه آماری مورد مطالعه برحسب گروه سنی، در محدوده سنی ۱۵-۷۵ سال قرار دارند. همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد بیشترین تعداد نمونه در گروه سنی ۲۰-۲۹ سال قرار دارند. بیشترین تعداد افراد پاسخ دهنده را مردان تشکیل می‌دهند (۳۰۷ نفر) که در مجموع ۸۷٪ پاسخ‌دهندگان را تشکیل می‌دهند و تعدادی از پاسخ‌دهندگان را زنان تشکیل می‌دهند (۴۳ نفر) که در مجموع ۱۲٪ پاسخ دهندگان را شامل می‌شوند. همچنین از میان ۳۵۰ نفر نمونه آماری مورد مطالعه ۱ نفر (۳ درصد) بی‌سواد هستند، ۱۹۳ نفر (۵۵.۱ درصد) در مقطع ابتدایی تحصیل کرده‌اند

جدول ۶: ویژگی‌های عمومی جامعه نمونه برحسب جنسیت

ویژگی‌های عمومی	گروه‌ها	فراوانی مطلق هر گروه	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۳۰۷	۸۷.۷
	زن	۴۳	۱۲.۳

منبع: [۲۳]

جدول ۷: ویژگی‌های جامعه نمونه برحسب گروه سنی و سطح تحصیلات

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد	گروه سنی	گروه سنی	
				فراوانی	درصد
سطح تحصیلات	بی‌سواد	۱	۲۰ سال و کمتر	۹۵	۴.۳
	ابتدایی	۱۹۳	۲۰-۲۹	۱۰۵	۴۲.۶
	راهنمایی	۱۸	۳۰-۳۹	۸۳	۳۹.۵
	دیپلم	۱۲۷	۳۰-۳۹	۵۵	۱۰.۵
	دیپلم به بالاتر	۱۱	بیشتر از ۴۹ سال	۱۲	۳.۱
	جمع کل	۳۵۰	جمع کل	۳۵۰	۱۰۰

منبع: [۲۳]

مطالعه از نظر برخورداری از مهارت‌های مدیریتی تفاوت معناداری وجود دارد و می‌توان گفت هریک از روستاهای مورد به فراخور توانایی‌شان از مهارت‌های مدیریتی برخوردارند و ناگفته نماند که این برخورداری متفاوت است.

در ادامه برای تعیین وجود تفاوت در بین مهارت‌های مدیریتی در روستاهای مورد مطالعه از آزمون تحلیل واریانس (آنوا) استفاده شد و با توجه به اینکه مقدار سطح معناداری در تمام شاخص‌های مهارت‌های مدیریتی کمتر از ۰.۰۵ هست، می‌توان گفت در بین روستاهای مورد

جدول ۸: تعیین تفاوت معنادار برخورداری از مهارت‌های مدیریتی در بین روستاهای مورد مطالعه

شاخص‌ها	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی‌داری
مهارت ایجاد کار جمعی	بین گروهی	۸	۲۹۱۹	۵.۰۶۰	.۰۰۰
	درون گروهی	۳۴۱			
	کل	۳۴۹			
مهارت توانایی انگیزش	بین گروهی	۸	۱۶۸۶	۳.۳۵۱	.۰۰۱

	درون گروهی	۱۷۱.۴۴۳	۳۴۱			
	کل	۱۸۴.۹۲۹	۳۴۹			
مهارت اعتمادسازی	بین گروهی	۶۶۸۷	۸	.۸۳۶	۱.۸۹۰	.۰۳۲
	درون گروهی	۱۵۰.۷۸۷	۳۴۱			
	کل	۱۵۷.۴۷۴	۳۴۹			
مهارت توجه به استعداد فردی	بین گروهی	۶.۹۵۰	۸	.۸۶۹	۲۰.۴۱	.۰۴۱
	درون گروهی	۱۴۴.۷۱۸	۳۴۰			
	کل	۱۵۱.۶۶۸	۳۴۸			
مهارت متقاعد کردن	بین گروهی	۱۰.۱۴۵	۸	۱.۲۶۸	۲.۷۱۰	.۰۰۷
	درون گروهی	۱۵۹.۵۷۰	۳۴۱			
	کل	۱۶۹.۷۱۴	۳۴۹			
توانایی حل اختلاف	بین گروهی	۲۳.۰۰۹	۸	۲.۸۷۶	۷.۳۲۷	.۰۰۰
	درون گروهی	۱۳۳.۸۴۹	۳۴۱			
	کل	۱۵۶.۸۵۷	۳۴۹			
مهارت برقراری عدالت	بین گروهی	۲۷.۸۳۳	۸	۳.۴۷۸	۸.۵۸۹	.۰۰۰
	درون گروهی	۱۲۸.۰۷۴	۳۴۱			
	کل	۱۶۵.۸۹۷	۳۴۹			
مهارت برنامه‌ریزی	بین گروهی	۳۴.۱۴۱	۸	۴.۲۶۸	۱۰.۳۹۳	.۰۰۰
	درون گروهی	۱۴۰.۰۱۹	۳۴۱			
	کل	۱۷۴.۱۶۰	۳۴۹			
مهارت آگاهی از ابزار	بین گروهی	۲۶.۰۰۶	۸	۳.۲۵۱	۷.۴۷۶	.۰۰۰
	درون گروهی	۱۴۸.۲۸۳	۳۴۱			
	کل	۱۷۴.۲۸۹	۳۴۹			
داشتن اطلاعات کاری	بین گروهی	۲۷.۰۶۵	۸	۳.۳۸۳	۷.۰۸۷	.۰۰۰
	درون گروهی	۱۶۲.۷۷۵	۳۴۱			
	کل	۱۸۹.۸۴۰	۳۴۹			
آشنایی با امور ایمنی	بین گروهی	۲۷.۰۶۵	۸	.۵۵۵	۱.۸۸۴	.۰۰۰
	درون گروهی	۱۶۲.۷۷۵	۳۴۱			
	کل	۱۸۹.۸۴۰	۳۴۹			
مهارت سازمان‌دهی	بین گروهی	۴۶.۵۲۲	۸	۵.۸۱۵	۷.۹۲۵	.۰۰۰
	درون گروهی	۲۵۰.۲۳۳	۳۴۱			
	کل	۲۹۶.۷۵۴	۳۴۹			
مهارت رهبری	بین گروهی	۶۷.۷۳۳	۸	۸.۴۶۵	۱۱.۴۰۱	.۰۰۰
	درون گروهی	۲۵۲.۴۶۶	۳۴۰			
	کل	۳۲۰.۱۸۹	۳۴۸			
مهارت کنترل	بین گروهی	۴۰.۲۹۲	۸	۵.۰۳۶	۸.۱۴۳	.۰۰۰
	درون گروهی	۲۱۰.۹۲۲	۳۴۱			
	کل	۲۵۱.۲۱۴	۳۴۹			
توانایی درک محیط	بین گروهی	۳۶.۸۵۱	۸	۴.۶۰۶	۷.۶۷۵	.۰۰۰
	درون گروهی	۲۰.۴۶۴۷	۳۴۱			
	کل	۲۴۱.۴۹۷	۳۴۹			
توانایی شناسایی منابع	بین گروهی	۳۴.۵۰۰	۸	۴.۳۱۲	۸.۰۷۲	.۰۰۰

	درون گروهی	۱۸۲.۱۷۵	۳۴۱			
	کل	۲۱۶۶۷۴	۳۴۹			
توانایی درک شرایط	بین گروهی	۱۹.۸۸۳	۸	۲.۴۸۵	۴.۷۲۵	....
	درون گروهی	۱۷۹.۳۷۷	۳۴۱			
	کل	۱۹۹.۲۶۰	۳۴۹			
مهارت شناسایی نیازهای جدید	بین گروهی	۱۱.۲۵۱	۸	۱.۴۰۶	۲.۴۸۸	....
	درون گروهی	۱۹۲.۷۳۸	۳۴۱			
	کل	۲۰۳.۹۸۹	۳۴۹			
توانایی تعیین هدف	بین گروهی	۱۰.۲۶۳	۸	۱.۲۸۳	۲.۳۳۱	....
	درون گروهی	۱۸۷.۶۹۲	۳۴۱			
	کل	۱۹۷.۹۵۴	۳۴۹			
قدرت تطبیق با تغییرات	بین گروهی	۱۰.۳۹۱	۸	۱.۳۹۹	۲.۴۸۰	....
	درون گروهی	۱۷۸.۵۶۹	۳۴۱			
	کل	۱۸۸.۹۶۰	۳۴۹			
آگاهی از اطلاعات سیاسی	بین گروهی	۱۱.۱۹۸	۸	۱.۴۰۰	۲.۸۰۸	....
	درون گروهی	۱۷۰.۰۱۶	۳۴۱			
	کل	۱۸۱.۲۱۴	۳۴۹			
انگیزش افراد در مسائل سیاسی	بین گروهی	۱۸.۲۰۸	۸	۲.۲۷۶	۴.۹۴۸	....
	درون گروهی	۱۵۶.۸۶۷	۳۴۱			
	کل	۱۷۵.۰۷۴	۳۴۹			
مهارت خود گشودگی	بین گروهی	۳۷.۰۰۷	۸	۴.۶۲۶	۷.۲۷۹	....
	درون گروهی	۲۱۶.۷۰۷	۳۴۱			
	کل	۲۵۳.۷۱۴	۳۴۹			
مهارت همدلی	بین گروهی	۱۸.۲۰۸	۸	۲.۷۲۶	۴.۹۴۸	....
	درون گروهی	۱۵۶.۸۶۷	۳۴۱			
	کل	۱۷۵.۰۷۴	۳۴۹			
مهارت حمایتگری	بین گروهی	۳۸.۴۴۵	۸	۴.۸۰۶	۸.۲۰۵	....
	درون گروهی	۱۹۹.۱۳۱	۳۴۱			
	کل	۲۳۷.۵۷۶	۳۴۹			
مهارت برقراری ارتباط	بین گروهی	۳۱.۸۵۲	۸	۳.۹۸۲	۹.۳۰۴	....
	درون گروهی	۱۴۵.۹۲۲	۳۴۰			
	کل	۱۷۷.۷۷۴	۳۴۸			
مهارت جلب همکاری	بین گروهی	۶.۰۲۶	۸	.۷۵۳	۲.۳۸۱	.۰۰۱
	درون گروهی	۱۰۷.۸۷۱	۳۴۱			
	کل	۱۱۳.۸۹۷	۳۴۹			
مهارت توجه به رسومات	بین گروهی	۵.۹۰۳	۸	.۷۳۸	۲.۴۶۳	.۰۱۳
	درون گروهی	۱۰۲.۱۶۶	۳۴۱			
	کل	۱۰۸.۰۶۹	۳۴۹			
توجه به مسائل ارزشی	بین گروهی	۴.۲۹۸	۸	.۵۳۷	۱.۸۱۶	.۰۰۹
	درون گروهی	۹۹.۷۷۰	۳۴۱			
	کل	۱۰۴.۰۶۹	۳۴۹			

منبع: [۲۳]

در ادامه کار برای مشخص کردن این نکته که سهم کدام یک از مهارت‌های مدیریتی در روستاهای مورد مطالعه بیشتر از سایر مهارت‌ها

جدول ۹: آماره فریدمن برای رتبه‌بندی مهارت‌های مدیریتی

سطح معنی‌داری	درجه آزادی	کا اسکوئر
۰.۰۰۰	۴	۷۸۲.۲۷۶

منبع: [۲۳]

نتایج جدول ۱۱ نشان می‌دهد که در میان روستاهای مورد مطالعه سهم مهارت اجتماعی مدیران محلی (شورا- دهیار) با میانگین رتبه ۴.۲۱ به میزان قابل توجهی بیشتر از سایر مهارت‌های مدیریتی است. با توجه به این روند می‌توان این‌گونه عنوان کرد که مهارت رابطه و پیوند اجتماعی و همچنین مهارت برخورد و آداب معاشرت مدیران محلی با روستاییان در میان روستاهای مورد مطالعه بر سایر مهارت‌های مدیریتی برتری دارد. سایر مهارت‌ها به ترتیب اهمیت شامل مهارت سیاسی، مهارت فنی، مهارت انسانی و در نهایت مهارت ادراکی قرار دارند.

جدول ۱۰: رتبه‌بندی مهارت‌های مدیریتی در بین روستاهای مورد مطالعه

مهارت انسانی	مهارت فنی	مهارت ادراکی	مهارت سیاسی	مهارت اجتماعی
۲.۴۵	۲.۵۹	۲.۲۱	۲.۷۰	۴.۲۱

منبع: [۲۳]

برای اطمینان از وجود همبستگی و وجود رابطه در بین مهارت‌های مدیریتی از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد. با توجه به اینکه در آزمون همبستگی برای وجود ارتباط همیشه بر مقدار Sig نگرسته می‌شود و همچنین با توجه به اینکه سطح معناداری در تمام ابعاد مدیریتی کمتر از ۰.۰۵ هست می‌توان از وجود رابطه و همبستگی بین این مهارت‌ها اشاره کرد.

جدول ۱۱: آزمون همبستگی برای معناداری ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی

متغیرها	مهارت انسانی	مهارت فنی	مهارت ادراکی	مهارت سیاسی	مهارت اجتماعی
م. انسانی	R	۰.۱۱۹	۰.۱۸۷	۰.۱۱۸	۰.۲۲۵
	Sig	۰.۰۰۰	۰.۰۰۸	۰.۰۰۱	۰.۰۰۶
م. فنی	R		۰.۲۸۷	۰.۱۱۶	۰.۲۱۸
	Sig		۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۸
م. ادراکی	R			۰.۰۱۸	۰.۱۱۲
	Sig			۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
م. سیاسی	R				۰.۲۷۴
	Sig				۰.۰۰۰
م. اجتماعی	R				
	Sig				

منبع: [۲۳]

در ادامه برای اثبات وجود رابطه بین متغیرهای سنجش مهارت‌های مدیریتی مدیران روستایی با ابعاد پنج‌گانه مهارت‌های مدیریتی از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. بین متغیرهای تاثیرگذار در سنجش مهارت‌های مدیریتی مدیران روستایی و ابعاد پنج‌گانه مهارت‌های مدیریتی رابطه معناداری در سطح ۹۹ درصد قابل مشاهده است که این بیانگر تاثیر فراوان متغیر مستقل بر متغیر وابسته

مهارت‌های پنج‌گانه مدیریت و به‌کارگیری آن در فرایند توسعه روستایی موفق‌تر خواهند بود.

است. بدین معنا که هرچقدر برخورداری مدیران روستایی از متغیرهای سنجش مهارت‌های مدیریتی (میانگین سنی، جنسیت، سابقه مدیریتی، سطح تحصیلات) بیشتر باشد به همان اندازه در برخورداری از

جدول ۱۲: آزمون همبستگی بین متغیرهای سنجش مهارت‌های مدیران و مهارت‌های مدیریتی

متغیرهای مستقل	همبستگی	مهارت انسانی	مهارت فنی	مهارت سیاسی	مهارت ادراکی	مهارت اجتماعی	تحلیل
میانگین سنی مدیران	R	۰.۱۱۹	۰.۲۳۵	۰.۲۷۴	۰.۲۴۵	۰.۱۱۸	ارتباط معنی‌دار است.
	sig	۰.۰۰۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
جنس مدیران	R	۰.۳۴۷	۰.۲۲۰	۰.۲۲۱	۰.۴۲۱	۰.۲۳۸	ارتباط معنی‌دار است.
	sig	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
سطح تحصیلات	R	۰.۱۸۰	۰.۱۱۹	۰.۲۲۳	۰.۳۴۵	۰.۲۲۱	ارتباط معنی‌دار است.
	sig	۰.۰۰۰	۰.۰۰۳	۰.۰۰۸	۰.۰۰۰	۰.۰۰۲	
سوابق مدیریت	R	۰.۴۴۱	۰.۲۳۲	۰.۱۱۷	۰.۲۸۵	۰.۳۱۸	ارتباط معنی‌دار است.
	sig	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	

منبع: [۲۳]

مقدار Sig در سطر دوم بیشتر از سطح معناداری و همچنین کرانه پایین و کرانه بالا منفی، مثبت هست نتیجه گرفت که بین میانگین‌های دو گروه مدیران محلی (شورا- دهیار) از نظر برخورداری از مهارت‌های مدیریتی تفاوتی وجود ندارد (عدم تفاوت میانگین)، در واقع برخورداری مدیران محلی از مهارت‌های مدیریتی در سطح روستاهای مورد مطالعه یکسان است و نمی‌توان گفت که یک گروه از مدیران نسبت به گروه دیگر از مهارت‌های بیشتری برخوردارند

برای مقایسه برخورداری مدیران محلی از مهارت‌های مدیریتی و سنجش این‌که کدام‌یک از این دو گروه به نسبت بیشتری از مهارت‌های مدیریتی در سطح روستاهای مورد مطالعه برخوردارند از آزمون t دو نمونه مستقل استفاده شد (جدول ۱۰). نتایج آزمون لوین که برابری واریانس‌ها را مشخص می‌سازد نشان می‌دهد که با توجه به اینکه مقدار معناداری بیشتر از سطح معنی‌داری (۰.۰۵) هست آزمون موردنظر t دو نمونه مستقل با واریانس‌های برابر هست، همچنین چون

جدول ۱۳: آزمون تی دو نمونه مستقل (شورا- دهیار) با واریانس‌های برابر برای مقایسه مهارت‌های مدیریتی مدیران محلی

فاصله اطمینان ۹۵٪	آزمون تی دو نمونه مستقل (شورا- دهیار) با واریانس‌های برابر برای مقایسه مهارت‌های مدیریتی مدیران محلی		آزمون تی برای برابری میانگین‌ها				Std. Error Difference	کرانه بالا	کرانه پایین
	F	Sig	t	df	Sig. (۲-tailed)	تفاوت میانگین			
۰.۳۶۲۲۰	۰.۵۹۷	۰.۴۴۷	۶۵۴	۲۵	۰.۵۱۹	۰.۸۷۳۰	۰.۱۳۳۴۷	-۱.۱۸۷۶۰	
۰.۳۴۹۱۹			۶۹۷	۱۹.۱۱۴	۰.۴۹۴	۰.۸۷۳۰	۰.۱۲۵۱۸	-۱.۱۷۴۵۹	

منبع: [۲۳]

نزدیک بوده، به‌عنوان توافق ایجاد شده توسط اعتبارات ویژه‌ی تصمیم‌گیرندگان تعیین می‌کند. گزینه‌هایی را که به راه‌حل ایده آل نزدیک‌تر هستند بر آن‌هایی که از ایده آل دورتر هستند ارجحیت دارند معمولاً معیارها براساس چند تابع ارزیابی شده و رتبه‌بندی می‌شوند. تاکید

برای اولویت‌بندی و رتبه‌بندی روستاهای مورد مطالعه در برخورداری از مهارت‌های مدیریتی از مدل اولویت بندی ویکور استفاده شده است. این روش براساس برنامه ریزی توافقی ارائه شده است. راه‌حل توافقی، راه‌حل‌های موجه را که به راه‌حل‌های ایده آل

این مدل پس از تشکیل ماتریس خام و بهنجارسازی آن، اقدام به تعیین بهترین و بدترین مقدار برای همه توابع معیارها شد. در ادامه برای بیان اهمیت نسبی خصوصیات و معیارها، باید وزن نسبی آن‌ها را تعیین کرد که براساس داده‌های ۱۶ نفر از خبرگان و با روش آنتروپی شانون، وزن شاخص‌ها تعیین شده است.

این روش بر رتبه‌بندی و انتخاب از مجموعه‌ای گزینه و تعیین راه‌حل‌های توافقی برای مسئله یا معیارهای متضاد هست. راه‌حل‌های توافقی گزینه‌ای است که به ایده آل نزدیک‌تر است. شاخص ادغام به‌عنوان معیار سنجش نزدیکی شناخته می‌شوند. مزیت اساسی مدل وایکور از توجه به توافق گروهی و اکثریت در شاخص‌ها هست (۴). در

جدول ۱۴: تعیین اوزان بوسیله آنتروپی و مقادیر ایده آل مثبت و ایده آل منفی برای هر معیار

معیار	توانایی ایجاد کار گروهی	توانایی انگیزش	توانایی اعتماد سازی	توجه به اعتماد	توانایی متقاعد کردن	توانایی حل اختلاف	توانایی برقراری عدالت	توانایی برنامه ریزی	آگاهی از ابزار	داشتن اطلاعات	کاری	آشنایی با امور ایمنی	مهارت سازماندهی	مهارت رهبری	مهارت کنترل
F+	۰.۱۱۶	۰.۱۱۴	۰.۱۱۵	۰.۱۱۴	۰.۱۱۵	۰.۱۱۵	۰.۱۱۳	۰.۱۲۲	۰.۱۱۵	۰.۱۱۳	۰.۱۱۴	۰.۱۱۴	۰.۱۱۷	۰.۱۱۴	
F-	۰.۱۰۴	۰.۱۰۳	۰.۱۰۵	۰.۱۰۷	۰.۱۰۶	۰.۱۰۶	۰.۱۰۷	۰.۱۰۴	۰.۱۰۷	۰.۱۰۸	۰.۱۰۸	۰.۱۰۶	۰.۱۰۶	۰.۱۰۹	
w	۰.۱	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۱	۰.۰۲	۰.۰۳	۰.۱	۰.۰۹	۰.۰۲	۰.۰۳	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۱	

معیار	توانایی درک محیط	توانایی شناسایی منابع	توانایی درک شرایط	شناسایی نیازهای جدید	توانایی تعیین هدف	قدرت تطبیق با تغییرات	آگاهی سیاسی	انگیزش افراد در مسائل سیاسی	مهارت خودشنودگی	مهارت همدلی	مهارت حمایتگری	مهربانری ارتباط دوستانه	مهارت جلب همکاری	توجه به عرف و رسومات	توجه به ارزش‌ها
F+	۰.۱۲۴	۰.۱۱۳	۰.۱۱۴	۰.۱۱۷	۰.۱۱۴	۰.۱۱۵	۰.۱۲۰	۰.۱۱۵	۰.۱۲۲	۰.۱۱۹	۰.۱۱۵	۰.۱۱۵	۰.۱۱۶	۰.۱۱۶	
F-	۰.۱۰۴	۰.۱۰۸	۰.۱۰۷	۰.۱۰۶	۰.۱۰۹	۰.۱۰۶	۰.۱۰۸	۰.۱۰۳	۰.۰۰۹	۰.۱۰۴	۰.۱۰۳	۰.۱۰۸	۰.۱۰۶	۰.۱۰۴	
w	۰.۰۸	۰.۰۱	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۱	۰.۰۲	۰.۰۱	۰.۱	۰.۰۳	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۳	۰.۰۱	۰.۰۱	

منبع: [۲۳]

در نهایت نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که روستای کوه آباد در جایگاه اول این رتبه‌بندی و روستای فرمان آباد در رتبه آخر قرار گرفتند.

جدول ۱۵: محاسبه مقدار سودمندی و تاسف و مقدار Q برای هر روستا

نام روستا	کرات	فرز نه	کوه آباد	قلعه‌نو	آبچه	پشته	در بند	رهنه	فرمان آباد
Si	۳.۱۶	۳.۱۱	۲.۸۹	۳.۲۲	۳.۲۲	۳.۱۱	۳.۲۲	۳.۲۳	
Ri	۰.۱۲۱	۰.۱۲۴	۰.۱۱۷	۰.۱۳۲	۰.۱۱۶	۰.۱۱۸	۰.۱۱۵	۰.۱۲۲	
مقدار وایکور	۰.۵۵۱	۰.۵۷۰	۰.۰۵۸	۰.۴۸۷	۰.۳۹۳	۰.۴۵۸	۰.۷۶۴	۰.۶۷۸	
رتبه	۵	۶	۱	۴	۲	۳	۸	۷	۹

همچنین این رتبه‌بندی با آزمون همبستگی بین امتیاز حاصله از مدل وایکور در روستاهای مورد مطالعه و متغیرهای سوابق مدیریتی، سطح تحصیلات، جمعیت روستاهای مورد مطالعه و فاصله از شهر به میزان بیشتری مورد واکاوی قرار گرفت. برای اثبات معناداری رابطه بین متغیرهای سنجش برخورداری مدیران از مهارت‌های مدیریتی و امتیاز به‌دست‌آمده از مدل چند شاخصه وایکور از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. با توجه به اینکه مقدار سطح معناداری در اکثر آزمودنی‌های برخورداری مدیران از مهارت‌های مدیریتی کمتر از ۰.۰۵ هست (به‌جز

همچنین این رتبه‌بندی با آزمون همبستگی بین امتیاز حاصله از مدل وایکور در روستاهای مورد مطالعه و متغیرهای سوابق مدیریتی، سطح تحصیلات، جمعیت روستاهای مورد مطالعه و فاصله از شهر به میزان بیشتری مورد واکاوی قرار گرفت. برای اثبات معناداری رابطه بین



برخورداری از مهارت‌های مدیریتی نزدیک به امتیاز ایده آل خواهد بود و بالعکس. معیار فاصله از شهر نیز در ایده آل بودن رتبه امتیاز روستاها در حد متوسطی تاثیرگذار خواهد بود و نمی‌توان برای آن ضریب تاثیر در نظر نگرفت.

متغیر جمعیت که در اکثر روستاهای مورد مطالعه مقدار Sig بیشتر از ۰.۰۵ هست و معناداری رابطه اثبات نمی‌شود) می‌توان این‌گونه اذعان کرد که هرچقدر سابقه مدیریتی، سطح تحصیلات مدیران روستایی بیشتر باشد متقابلاً امتیاز روستاها در رتبه‌بندی مدیران روستایی در

جدول ۱۶: آزمون همبستگی رابطه بین متغیرهای سنجش مهارت‌های مدیریتی و رتبه روستاهای مورد مطالعه

متغیر مستقل	روستا	کرات	فرزانه	کوه آباد	قلعه نو	آبده	پشته	دربند	رهنه	فرمان	تحلیل
	امتیاز	۰.۵۵۱	۰.۵۷۰	۰.۰۵۸	۰.۴۸۷	۰.۳۹۳	۰.۴۵۸	۰.۷۶۴	۰.۶۷۸	۰.۹۵۸	
سابقه مدیریتی	R	۰.۲۲۵	۰.۲۴۲	۰.۲۹۵	۰.۲۱۹	۰.۲۳۳	۰.۱۹۵	۰.۲۲۳	۰.۲۵۵	۰.۱۸۹	ارتباط دارد
	sig	۰.۰۰۹	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۱	
تحصیلات	R	۰.۱۶۷	۰.۲۸۹	۰.۲۹۸	۰.۱۹۸	۰.۲۱۲	۰.۲۳۶	۰.۳۱۲	۰.۲۸۸	۰.۱۱۶	ارتباط دارد
	sig	۰.۰۰۳	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۸	۰.۰۰۰	
جمعیت	R	۰.۱۱۱	۰.۱۶۵	۰.۲۳۴	۰.۰۷۸	۰.۰۳۸	۰.۱۹۸	۰.۲۵۶	۰.۱۷۸	۰.۱۹۴	ارتباط ندارد
	sig	۰.۰۰۱	۰.۱۱۲	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۲	۰.۰۰۷	۰.۰۰۹	۰.۰۰۶	۰.۱۱۷	
فاصله از شهر	R	۰.۱۱۸	۰.۲۱۰	۰.۲۶۵	۰.۲۳۱	۰.۱۱۹	۰.۱۱۴	۰.۱۶۹	۰.۱۵۸	۰.۱۸۱	ارتباط دارد
	sig	۰.۰۰۲	۰.۰۰۰	۰.۱۴۵	۰.۰۰۰	۰.۰۰۸	۰.۰۰۱	۰.۰۰۷	۰.۰۰۴	۰.۰۰۰	

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به شاخص‌های پنج گانه مدل مفهومی تحقیق و زیر شاخص‌های به کار رفته در فرایند تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نتایج متفاوتی در رابطه با هر یک از شاخص‌ها به کمک آزمون‌های ماری مرتبط بدست آمده است. بدین منظور برای سنجش برخورداری مهارت‌های مدیریتی مدیران روستایی روستاهای مورد مطالعه دو پرسشنامه در سطح روستاهای مورد مطالعه (در سطح روستا و شورا - دهیاری‌ها) توزیع شد. نتایج آزمون آنوا (واریانس یک‌طرفه) نشان داد که بین روستاهای مورد مطالعه از نظر برخورداری از مهارت‌های مدیریتی تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد که سهم مهارت‌های اجتماعی با میانگین ۴.۲۱ در مقایسه با سایر مهارت‌ها در بین روستاهای مورد مطالعه بیشتر است که نشان از رابطه و پیوند اجتماعی و همچنین مهارت برخورد و آداب معاشرت مدیران محلی با روستاییان در میان روستاهای مورد مطالعه هست و مهارت‌های سیاسی، فنی، انسانی و مهارت ادراکی با میانگین رتبه ۲.۲۱ در رتبه آخر قرار گرفت که این نشان از درک و فهم ضعیف مدیران محلی از مفهوم و چارچوب‌های توسعه در روستاهای مورد مطالعه هست. همچنین برای مقایسه مهارت‌های مدیریتی بین دو گروه از مدیران محلی (شورا- دهیار) نتایج آزمون t دو نمونه مستقل نشان داد که میانگین دو گروه مدیران محلی در برخورداری از مهارت‌های

مدیریتی تفاوتی ندارد (عدم تفاوت میانگین). در واقع برخورداری دو گروه مدیران محلی (شورا- دهیار) از مهارت‌های مدیریتی در سطح روستاهای مورد مطالعه یکسان است. همچنین برای اثبات معناداری رابطه بین متغیرهای سنجش برخورداری مدیران روستایی و ابعاد پنج‌گانه مهارت‌های مدیریتی از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد که معناداری رابطه در تمامی ابعاد مهارت‌های مدیریتی قابل مشاهده بود. در نهایت نتایج مدل تصمیم‌گیری وایکور با هدف اولویت‌بندی روستاهای مورد مطالعه از لحاظ برخورداری از مهارت‌های مدیریتی نشان داد که روستای کوه آباد در جایگاه اول این رتبه‌بندی و روستای فرمان آباد در رتبه آخر قرار گرفتند. همچنین برای اثبات معناداری رابطه بین متغیرهای سنجش برخورداری مدیران از مهارت‌های مدیریتی و امتیاز به‌دست آمده از مدل چند شاخصه وایکور از آزمون همبستگی پیرسون در سطح معناداری ۹۹ درصد استفاده شد که نتایج نشان داد که با بالا رفتن سطح تحصیلات و سوابق مدیریتی مدیران روستایی متقابلاً امتیاز روستاها در رتبه‌بندی مدیران روستایی در برخورداری از مهارت‌های مدیریتی نزدیک به امتیاز ایده آل خواهد بود و بالعکس. با این توضیح که طی مصاحبه‌ای که با مدیران روستایی (شورا و دهیار) روستاهای کوه آباد و فرمان آباد صورت گرفت، سطح تحصیلات و تجربه فعالیت‌های مدیریتی مدیران روستایی کوه آباد به مراتب بیشتر از روستای فرمان آباد بوده است و می‌توان موفقیت سیستم

۵. Badri, Seyed Ali, Mousavi, Seyed Aref. Modern Rural Management (In Search of a Suitable Solution for the Development of Villages). Tehran: Ishtiaq Noor, ۲۰۰۸. [In Persian]
۶. Darban Astana, Alireza. Basics of Rural Management. Semat Publishing House, University of Tehran, ۲۰۱۳. [In Persian]
۷. Darban Astana, Alireza, Ghadiri Masoum, Mojtabi, Firoozi, Mohammad Ali. Investigation of the Relationship Between Organizational Performance and Entrepreneurial Skills of Local Rural Managers (Case Study, Villagers of Qazvin Province). Rural Researches, No. ۱, ۳۱, ۳۲, ۳۸, ۵۸, ۲۰۱۳. [In Persian]
۸. Doai, Habib ollah, Mortazavi, Saeed. Management Skills. Mashhad: Bayan Hedayat Noor Publishing House, ۲۰۰۵. [In Persian]
۹. Fani, Ali Asghar, Sheikhhinejad, Fatemeh, Danai Fard, Hassan, Hassanzadeh, Alireza. Investigating the Moderating Effects of Political Skill and Political Will in the Relationship Between the Perception of Organizational Politics and Political Behavior, Case Study: Iran's Water Industry, Management Research in Iran. No. ۱۸, ۲۰۱۲. [in persian]
۱۰. Farahani, Hossein, Ayin Moghadam, Fatemeh. Evaluation of the Performance and Efficiency of Village Councils and Islamic Councils in the Management Process of Rural Development, Case Study: Sar Rood South Village in Boyer Ahmed City. Geographical Perspective (Human Studies), No. ۱۸, ۲۰۱۳. [In Persian]
۱۱. Firouz Nia, Qadeer, Teymorian, Roya. Analysis of the Role of Skill Characteristics of Local Managers in Rural Development (Case Study: Central Part of Ilam City). Journal of Rural Research and Planning, No. ۱, ۲۰۱۴. [In Persian]
۱۲. Ghanbari, Siros, Rajabi, Abbas. The Level of Familiarity of Managers With the Three Management Skills and Its Relationship With Its Performance. Journal

مدیریتی محلی روستای کوه آباد در زمینه مهارت‌های مدیریتی را ناشی از تجربه بالا در فعالیت‌های مدیریتی و همچنین سطح تحصیلات بالای آنان دانست. نتایج مطالعات پیشین در این زمینه حاکی از آن بوده است که مهارت‌های مدیریتی سهم شایانی بر بالا رفتن راندمان عملکرد، پیشرفت و کارایی مدیران محلی ایفا می‌کنند. لذا این نتایج در تأیید نتایج یافته‌های فیروز نیا و تیموریان (۱۳۹۴) هست. بنابراین پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها و نهادهای متولی امر مدیریت روستایی، تلاش کنند از طریق افزایش دوره‌های آموزشی و انتخاب مدیران باسواد زمینه‌های افزایش سطح مهارت در بین مدیران محلی را افزایش دهند تا کارایی و کارآمدی این مدیران افزایش یابد.

**تشکر و قدردانی:** موردی توسط نویسنده گزارش نشده

است.

**تأییدیه‌های اخلاقی، تعارض منافع:** موردی توسط

نویسنده گزارش نشده است.

**سهم نویسندگان و منابع مالی/حمایت‌ها:** موردی

توسط نویسنده گزارش نشده است.

#### References:

۱. Afshari, Mustafa, Honari, Habib, Ghafouri, Farzad. Investigation of Three Management Skills (Perceptual, Human, Technical) of Managers of Physical Education Departments of Universities Across the Country, Sports Management, No. ۵, ۲۰۰۹. [In Persian]
۲. Ahmadi, Ebad ollah, Dost Mohammad Lo, Hakimeh. Investigating the Relationship Between Technical, Human and Perceptive Skills of Managers with the Effectiveness of High Schools in One District of Shiraz City. Scientific-Research Quarterly New Approach in Educational Management, No. ۳, ۱۱۹-۱۳۶, ۲۰۰۸. [In Persian]
۳. Alwani, Seyyed Mehdi. Public Management. Tehran: Ney Publishing, ۲۰۰۶. [In Persian]
۴. Alagheband, Ali. Theoretical Foundations and Principles of Educational Management. Tehran; Rovani magazine, No. ۱۸, ۲۰۱۶. [In Persian]

- Journal of Clinical Child Psychology, ۲۰(۴), ۲۰۰۰.
۲۱. Morgan, V., & Perarson, S. Management Skills Training a Junior School Setting. Educational Psychology of Monetary Studies, ۱-۲۴, ۱۹۹۴.
  ۲۲. Najafabadi Mousavian, Seyyed Rasool. Investigation and Comparison of Isfahan's Educational and Therapeutic Managers Possession of Three Management Skills and Its Effect on Their Performance. Educational Management, ۱۱th issue, ۱۹۹۳. [In Persian]
  ۲۳. Nazari Vailollah, Sojasi Kheidari Hamdollah, Shakuri Esmaeil. Analysis of the Management Skills of Local Managers in Karat Taybad district. Summer ۲۰۲۲. [In Persian]
  ۲۴. Novianty Djafri, Sukma Nurilawati Botutihe, Mardia Bin Smith, Syamsu Qamar Badu. Leadership Management of Village Heads Based on Soft Skill Development of Coastal Communities in Indonesia. Problems and Perspectives in Management, LLC Consulting Publishing Company, Business Perspectives, ۲۰۲۲. [http://dx.doi.org/۱۰.۲۱۵۱۱/ppm.۲۰\(۳\).۲۰۲۲.۱۹](http://dx.doi.org/۱۰.۲۱۵۱۱/ppm.۲۰(۳).۲۰۲۲.۱۹)
  ۲۵. Olum, Yasin. Modern Management Theories and Practices. Being a Paper Presented Promising Convergence, Sociologic Ruralize, Vol. ۴۱, No. ۱, ۱۱۲-۱۳۰, ۲۰۰۴.
  ۲۶. Population and Housing Census. Iran Statistics Center, ۲۰۱۵. [In Persian]
  ۲۷. Pourqaz, Abdul Wahab, Mohammadi, Amin. Examining the Relationship between Managers Power Sources and Employees Entrepreneurial Personality Traits, Public Management Research, No. ۱۲, ۲۰۱۸. [In Persian]
  ۲۸. Rezaeiyan, Ali. Fundamentals of Organizational Behavior Management. Tehran: Samt, ۷th Edition, ۲۰۱۵. [In Persian]
  ۲۹. Rukneddin Eftekhari, Abdul Reza, Sojasi Kheidari, Hamdollah, Ainali, Jamshid. A New Approach to Rural of Human Research, No. ۲۸, ۴۷-۵۸, ۲۰۱۳. [In Persian]
  ۳۰. Hargie, O. Communication as Skilled Behavior, Ino. Hargie(ed). A Handbook of Communication Skills, Eroomhelm, London/ New York University Press in Practice. ۱۰(۲), ۹۹-۱۰۸, ۱۹۸۶.
  ۳۱. Katz Robert. Skills of Effective Adminis trators. Harvard Business Review, ۱۹۷۴.
  ۳۲. Khairmand, Marzieh, Lotfi, Hossein, etebariyan, Akbar. Investigating the Relationship Between the Management Skills of Branch Managers of the Agricultural Bank of Isfahan province and the Efficiency of the Branches. Management and Development Process, No۳, ۲۰۱۲. [In Persian]
  ۳۳. Khodadi, Fatemeh, Hassoumi, Tahereh. Investigating the Relationship Between the Three Skills (Technical, Human, Cognitive) of Managers and Their Effectiveness from the Point of View of the Teachers of Girls' High Schools in Sari City. Scientific Research Quarterly of Educational Management Research, No.۳, ۲۰۱۳. [In Persian]
  ۳۴. Loannis, A. & Effrosini, k. Nonverbal Social Interaction Skills of Children with Learning Disabilities. Research in Developmental Disabilities, ۲۹, ۲۰۰۸.
  ۳۵. Mahdavi, Davoud. Compilation of the Ideal Model of Modern Management of Rural Development in Iran. Payam Noor University Research Journal, No.۶, ۲۰۱۳. [In Persian]
  ۳۶. Manshizadeh, Rahmat Elah, Rahmani, Bijan, Maleki, Lotfollah. The Performance of Modern Rural Management in the Economic Sustainability of Rural Settlements (Case Study: Villages Around Ardabil). Geography (Quarterly Scientific-Research and International Geography of Iran), No. ۱۴, ۲۰۱۳. [In Persian]
  ۳۷. Matson, J.L., Fee, V. E, Coe, D.a., & Smith. D. A Social Skills Program for Developmental Deluged Preschoolers.

- Urban Management Quarterly, ۲۰۱۳. [In Persian]
۳۳. Tahereh Sadeghlo. Analysis of Local Management Style and Its Impact On the Participation of Villagers in Rural Areas (Case Study: Rural Area of Zarin gol Dehestan) Human Geography Research Quarterly, Vol. ۵۲, Issue: ۳, ۸۵۱-۸۷۰, October ۲۰۲۰. [In Persian]  
doi ۱۰.۲۲۰۵۹/jhgr.۲۰۱۹.۲۳۹۱۰۳.۱۰۰۷۵۱۶
۳۴. Tajik Esmaili, Somayeh (۲۰۱۲), The Relationship between the Level of Teachers Needs and Their Social Skills, Media Studies. No. ۲۲, ۲۰۱۲. [In Persian]
۳۵. Torabi, Masoumeh, Jahani, Jafar Foulad, Chang, Mehbobeh, Marzouqi, Rahmatalah. Investigating the Relationship Between Principals Communication Skills and Their Efficiency from the Perspective of Secondary School Principals in Shiraz. Journal of Educational Sciences, No. ۸۶, ۲۰۰۸. [In Persian]
۳۶. Whyte w. The Social Life of Small Urban Spaces. Washington: The Conservation Foundation Press, ۲۲-۳۲, ۱۹۸۰.
- Management with An Emphasis on Effective Initiatives. Village and Development Quarterly, No. ۲, ۲۰۰۶. [In Persian]
۳۰. Sabzikaran, Esmail, Miri, Abdolreza, Esmaili Salu Mahalle, Farzad. Needs Assessment and Analysis of Training Skills Needed by Managers, Case Study: Etk Chain Stores, Scientific Research Quarterly of Training in the Police Force, No. ۲, ۲۰۱۲. [In Persian]
۳۱. Sidaei, Seyyed eskandar, Gemini, Davoud, Jamshidi, Alireza, Jamshidi, Masoumeh (۲۰۱۳), Investigation and Analysis of the Performance of Modern Rural Managers in Rural Development (Case Study: Oramanat Region of Kermanshah Province). Scientific-Research Quarterly of Spatial Planning, No. ۴, ۲۰۱۳. [In Persian]
۳۲. Taghdisi, Ahmad, Suri, Farshad, Sidaei, eskandar, Kazemi Zainab. Investigation and Analysis of the Performance of Villagers in Rural Management (Case Study: Konani District of Koh Dasht City),