



Analyzing the Effectiveness of Decision-Making Styles in the Preparation and Implementation of Rural Hadi Projects in Iran

Ali Mokhtari Karchegani^{1*}, Morteza Tavakoli², Mehdi Pourtahari³ and Francisco Antonio Navarro Valverde⁴

Article history: Submitted: 14 July 2023 Revised: 4 May 2024 Accepted: 14 May 2024 Available Onlin: : 14 May 2024	How to cite this article: Mokhtari Karchegani, A., Tavakoli, M., Pourtahari, M., and Navarro Valverde, F. A. 2025. Analyzing the Effectiveness of Decision-Making Styles in the Preparation and Implementation of Rural Hadi Projects in Iran, Rural Development Strategies, 12(1): 1-23 DOI: 10.22048/RDSJ.2023.367291.2058
---	---

Abstract

Today, the choice of decision-making style directly affects the effectiveness of rural development plans. By knowing the characteristics of each of these styles, management institutions can choose the most efficient style according to their local needs and challenges. While the studies have shown that the decision-making style used in the preparation and implementation of Iran's rural development plans is of low effectiveness, this research was compiled in 1402 to rank decision-making styles based on effectiveness in the preparation and implementation of rural development plans in Iran. The present research methodology is designed from the philosophy of positivism based on quantitative mode, which is placed in a practical framework with descriptive-explanatory purposes. The data collection method was carried out using the framework of library study and field survey, and the evaluation ranking method based on the distance from the average solution (EDAS) was used to analyze the data. The model results indicate that the participatory decision-making style, with a score of 1, is the most effective in the preparation and implementation of rural development plans in Iran. It is followed by the social decision-making style (0.857), the technical decision-making style (0.153), and the authoritarian style, which scored the lowest at 0. This suggests that the participatory style outperforms the others, largely due to its two key characteristics: a "social outlook" and a high tolerance for ambiguity in the decision-making process of rural projects. The participatory decision-making style is more effective than other styles for preparing and implementing Iran's rural development plans due to the analysis of social contexts, the creation of participation capacity for all stakeholders, and the efficient implementation of rural development programs. Therefore, it is suggested that the planners take advantage of the active participation of all actors, including the villagers, in preparing master plans from preparation to implementation.

Keywords: Decision-making styles, Rural development projects, EDAS model, Iran

- 1 - PhD Candidate, Geography and Rural Planning, Faculty of Humanities, Tarbiat Modares University of Tehran, Tehran, Iran.
- 2 - Associate Prof. of Geography and Rural Planning, Faculty of Humanities, Tarbiat Modares University of Tehran, Tehran, Iran
- 3 - Prof. of Geography and Rural Planning, Faculty of Humanities, Tarbiat Modares University of Tehran, Tehran, Iran
- 4 - Professor, Department of Human Geography, Faculty of Philosophy and Literature, University of Granada, Granada, Spain



Corresponding Author: Ali_Mokhtari@modares.ac.ir

© 2022, University of Torbat Heydarieh. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

مقاله پژوهشی

تحلیل اثربخشی سبک‌های تصمیم‌گیری در تهیه و اجراء طرح‌های توسعه روستایی ایران

علی مختاری کرچگانی^{۱*}، مرتضی توکلی^۲، مهدی پورطاهری^۳ و فرانسیسکو آنتونیو ناوارو والورده^۴

تاریخ دریافت: ۲۳ تیر ۱۴۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۵ اردیبهشت ۱۴۰۳

چکیده

امروزه انتخاب سبک تصمیم‌گیری به صورت مستقیم بر میزان اثربخشی طرح‌های توسعه روستایی تأثیر دارد. نهادهای مدیریتی با آگاهی از ویژگی هر کدام یک از این سبک‌ها، می‌توانند کارآمدترین سبک را با توجه به نیازها و چالش‌های محلی خود انتخاب کنند. این در حالی که بررسی‌ها نشان می‌دهد که سبک تصمیم‌گیری بکار گرفته شده در تهیه و اجراء طرح‌های هادی روستایی ایران از اثربخشی پایین برخوردار است. لذا، این تحقیق در سال ۱۴۰۲ با هدف رتبه‌بندی سبک‌های تصمیم‌گیری بر اساس اثربخشی در فرایند تهیه و اجراء طرح‌های هادی روستایی ایران تدوین شده است. روش‌شناسی تحقیق حاضر، از فلسفه اثبات‌گرایی مبتنی بر حالت کمی طراحی شده است، که در یک چارچوب کاربردی با هدف توصیفی - تبیینی قرار می‌گیرد. روش گردآوری داده‌ها در چارچوب مطالعه کتابخانه‌ای و پیمایش میدانی انجام شده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش رتبه‌بندی ارزیابی براساس فاصله از راه حل متوسط (EDAS) استفاده شده است. نتایج به‌دست‌آمده از مدل نشان می‌دهد که سبک تصمیم‌گیری مشارکتی با امتیاز ۱ بیش‌ترین سطح اثربخشی را در تهیه و اجراء طرح‌های توسعه روستایی ایران دارد؛ در رتبه‌های بعدی، به ترتیب سبک تصمیم‌گیری اجتماعی با ۰/۸۵۷ امتیاز، سبک تصمیم‌گیری فنی با ۰/۱۵۳ امتیاز و سبک تصمیم‌گیری آمرانه با حداقل امتیاز ۰ قرار می‌گیرند. استنباط می‌شود، سبک تصمیم‌گیری مشارکتی به دلیل برخورداری از دو ویژگی کلیدی یعنی "نگاه اجتماعی" و "پذیرش سطح بالایی از ابهام" در فرایند تصمیم‌گیری در درون طرح‌های روستایی، از اثربخشی بیشتری به نسبت سایر سبک‌ها برخوردار باشد. سبک تصمیم‌گیری مشارکتی به دلیل تحلیل زمینه‌های اجتماعی، ایجاد ظرفیت مشارکت برای تمامی ذی‌نفعان و اجرای کارآمد برنامه‌های توسعه روستایی به نسبت سایر سبک‌های از اثربخشی بیشتری جهت تهیه و اجراء طرح‌های توسعه روستایی ایران برخوردار است. بنابراین، پیشنهاد می‌گردد که برنامه‌ریزان از مشارکت فعال تمامی بازیگران از جمله روستائیان در رویه تهیه طرح‌های توسعه از تهیه تا اجراء بهره‌برند.

کلمات کلیدی: سبک‌های تصمیم‌گیری، طرح‌های توسعه روستایی، مدل EDAS، ایران.

۱ - دانشجوی دکتری، گروه جغرافیا و برنامه ریزی روستایی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲ - دانشیار، گروه جغرافیا و برنامه ریزی روستایی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۳ - استاد، گروه جغرافیا و برنامه ریزی روستایی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۴ - استاد، گروه جغرافیای انسانی، دانشکده فلسفه و ادبیات، دانشگاه گرانا، گرانا، اسپانیا

(*-نویسنده مسئول: Ali_Mokhtari@Modares.ac.ir)

مقدمه

امروزه انتخاب سبک تصمیم‌گیری عاملی تعیین‌کننده برای ارتقاء اثربخشی طرح‌های توسعه روستایی محسوب می‌شود. به طوری که برخی معتقدند تصمیم‌گیری به‌تنهایی می‌تواند مهم‌ترین وظیفه مدیران و سیاست‌گذاران روستایی باشد (یوان و همکاران^۱، ۲۰۲۲)؛ زیرا کارآمدی برنامه‌های روستایی، همگی تابع سبک تصمیماتی است که مدیران روستایی اتخاذ می‌کنند (ژای و همکاران^۲، ۲۰۲۰؛ نادین و همکاران^۳، ۲۰۲۱). با این اوصاف، می‌توان گفت که موفقیت طرح‌های توسعه روستایی به انتخاب سبک تصمیم‌گیری از سوی مسئولان روستایی وابسته است.

صحت درباره سبک‌های تصمیم‌گیری، برای اولین بارس به نظریات علی و شووآپ^۴ (۱۹۹۲) و رو و بولگاردیس^۵ (۱۹۹۴) در علوم مدیریتی برمی‌گردد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مفهوم سبک‌های تصمیم‌گیری در ادبیات توسعه روستایی محدود به موضوعاتی همچون شیوه‌های مصرف دهقانان (باکو و همکاران^۶، ۲۰۱۰) شیوه‌های فروش خرده‌فروشان روستایی (لیسونسکی و دورواسولا^۷، ۲۰۱۳) و یا سطح مشارکت روستائیان (لیئو و همکاران^۸، ۲۰۱۴) پرداخته‌اند. این درحالی که مطالعات محدودی پیرامون سبک‌های تصمیم‌گیری و تهیه و اجرای طرح‌های توسعه روستایی صورت گرفته و اغلب افراد تصور می‌کنند که یک شیوه رایج برای تهیه و اجرای طرح‌های توسعه روستایی وجود دارد. به همین خاطر، هرگونه صحتی درباره

سبک تصمیم‌گیری یک رویکردی علمی تلقی می‌شود (مختاری کرچگانی^۹ و همکاران، ۲۰۲۴). با این حال، ایده سبک‌های تصمیم‌گیری برای تهیه و اجرای طرح‌های توسعه روستایی کاملاً جدید نیست، اما روش‌های رایج، مبتنی بر تلاش‌های فردی و گاهی اوقات سلیقه‌ای باعث شده، پیامدهای مختلف فضایی برای مناطق روستایی به ارمغان آید و بحث سبک‌های تصمیم‌گیری، مورد توجه قرار بگیرد (مختاری کرچگانی و همکاران، ۲۰۲۰).

همبستگی بین سبک تصمیم‌گیری و موفقیت طرح‌های توسعه روستایی، توجه برخی از محققان را در سال‌های اخیر به خود جلب کرده است. به نحوی که مطالعات مختلفی در مورد اثربخشی سبک‌های تصمیم‌گیری در مورد فرآیند تهیه طرح‌های روستایی صورت گرفته است (لو و وانگ^{۱۰}، ۲۰۱۷؛ وانگ و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۰؛ پوسکا^{۱۲}، ۲۰۲۱). با مراجعه به مطالعات می‌توان استنباط نمود که چهار سبک مختلف تصمیم‌گیری برای طرح‌های توسعه روستایی شامل (تورس و آگوستو^{۱۳}، ۲۰۱۷؛ رو و بولگاردیس، ۱۹۹۴): سبک آمرانه، فنی، ادراکی یا مشارکتی و اجتماعی قابل شناسایی است. این مطالعات نشان داده‌اند که انتخاب هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری به عوامل مختلفی از قبیل سطح دانش و آگاهی جامعه روستائیان، ماهیت تصمیم‌گیری، میزان دسترسی به منابع، ویژگی‌های تصمیم‌گیرندگان و زمینه‌های اجتماعی روستا بستگی دارد (کومار و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۷؛ کاسترو آرس^{۱۵}، ۲۰۲۰؛ سارا و همکاران^{۱۶}،

9 - Mokhtari Karchegani

10 - Lu & Wang

11 - Wang

12 - puska

13 - Torres & Augusto

14 - Kumar

15 - Castro-Arce

16 - Sara

1 - Yuan

2 - Zhai

3 - Nadin

4 - Ali & Schaupp

5 - Rowe & Boulgarides

6 - Baoku

7 - Lysonski and Durvasula

8 - Liu

طرح‌های توسعه روستایی ایران می‌تواند داشته باشد. بدین منظور، این تحقیق به دنبال آن است تا با استفاده از مدل EDAS مشخص کند از بین چهار سبک تصمیم‌گیری کدام یک از اثربخشی بیشتری در تهیه و اجراء طرح‌های توسعه روستایی ایران دارند؟

تصمیم‌گیری، چه از نظر فکری یا عملی، اغلب یک فرآیند گروهی محسوب می‌شود (لو و وانگ، ۲۰۱۷). زیرا تصمیم‌گیری در قالب گروه، اثر هم‌افزایی عقلانی ایجاد می‌کند (سولیح و همکاران^۹، ۲۰۲۱). در سال ۱۹۶۱، رایفا و شلیفر^{۱۰} از مدرسه بازرگانی هاروارد، اولین نظریه‌های تصمیم‌گیری را مطرح کردند. در حال حاضر موضوع تصمیم‌گیری راهبردی در نظریه سازمانی و مدیریت به‌طور گسترده‌ای مورد پذیرش قرار گرفته است.

تصمیم‌ها را می‌توان به‌عنوان مجموعه‌ای از انتخاب‌ها بین راه‌حل‌های پیشنهادی تعریف کرد (سولیح و همکاران، ۲۰۲۱). بوهر-کریستینس^{۱۱} (۲۰۰۲)، جمله معروفی در این رابطه مطرح کرده که می‌گوید: «وقتی انتخاب می‌کنیم، تصمیم می‌گیریم». تصمیم‌گیری یک فرآیند شناختی است که منجر به انتخاب گزینه‌ها و یا عمل می‌شود. در یک رویکرد نظری، تصمیم‌گیری فرآیندی فکری و عقلانی است. تصمیمات بر اساس انتخاب معیارها یا راهبردها اتخاذ می‌شود (عیدی و کاظمیه، ۲۰۲۳). در عمل برنامه‌ریزی روستایی، فرآیند تصمیم‌گیری تحت تأثیر عوامل متعددی مانند ارزش‌ها، هنجارها، علایق یا زمینه قرار می‌گیرد (سامه و باباخانی^{۱۲}، ۲۰۲۳). تصمیم‌گیری روستایی به‌عنوان یک ارزیابی قیاسی، بین ذهن تصمیم‌گیرندگان و گزینه‌های جایگزین مرتبط مطرح می‌شود (وانگ و روهه^{۱۳}، ۲۰۰۷). تصمیم‌گیری در فرآیند توسعه روستایی، مستلزم در نظر

(۲۰۲۱). باین‌حال، مطالعات اخیر، به‌طور مداوم نشان داده‌اند که انتخاب سبک تصمیم‌گیری پیامدهای مختلفی را برای مناطق روستایی می‌تواند به همراه داشته باشد (افتخاری و همکاران^۱، ۲۰۱۸).

مطالعات نشان می‌دهند که طرح‌های توسعه روستایی در ایران از قابلیت اثربخشی مناسبی برخوردار نیستند (ذوالفقاری و سیدایی^۲، ۲۰۲۲؛ ریاحی و عزیزی^۳، ۲۰۲۲؛ عیدی، و کاظمیه^۴، ۲۰۲۳). چنانچه برای طرح‌های توسعه روستایی ایران غایتی در نظر گرفته شود؛ استنباط می‌شود که این طرح‌ها بنا به دلایل متعددی از اثربخشی پایینی برخوردار هستند (شجاع و چولاندیمی^۵، ۲۰۱۶). یکی از اصلی‌ترین دلایل، بی‌توجهی به سبک‌های تصمیم‌گیری در تهیه و اجراء طرح‌های توسعه روستایی ایران است. در سال‌های اخیر، تحقیقات نشان داده است که به‌کارگیری معیارهای سنجش همچون کیفیت تصمیمات، کیفیت پذیرش و کیفیت اجرا می‌تواند به رتبه‌بندی سبک‌های تصمیم‌گیری برای این قبیل طرح‌ها کمک کند (وو^۶، ۱۹۹۴؛ نیدربرگر و اسپرانگر^۷، ۲۰۲۰؛ فیتسکو و لایتوین^۸، ۲۰۲۲). بنابراین، به نظر می‌رسد این رویکرد می‌تواند در شناسایی اثربخش‌ترین سبک تصمیم‌گیری کمک کند. تحقیق حاضر قصد دارد، این شکاف را پر نماید.

در این مطالعه، محققان به رتبه‌بندی سبک‌های تصمیم‌گیری بر اساس میزان اثربخشی آن‌ها در فرآیند تهیه و اجراء طرح‌های توسعه روستایی ایران می‌پردازند. به نظر می‌رسد سبک تصمیم‌گیری مشارکتی بیشترین اثربخشی را در تهیه

- 1 - Eftekhari
- 2 - Zolfaghari & seidaey
- 3 - Riahi & Azizi
- 4 - Eidi & Kazemiyeh
- 5 - Shoja & Choolandimi
- 6 - Wu
- 7 - Niederberger & Spranger
- 8 - FETESCU & LITVIN

9 - Sulich

10 - Raiffa & Schlaifer

11 - Boehmer-Christiansen

12 - Sameh, & Babakhani

13 - Wang & Ruhe

رو و بولگاریدس (۱۹۹۴) یک دسته‌بندی مبنایی برای سایر دسته‌بندی‌ها قرار می‌گیرد. به طوری که تمامی دسته‌بندی‌ها از لحاظ مفهومی از آن پیروی می‌کنند و تفاوت براساس تناسب ظاهری با موضوع مورد مطالعه است. اسکات و بروس (۱۹۹۵) یک دسته‌بندی ۵ طبقه‌ای ارائه کردند که شامل سبک عقلانی، سبک شهودی، سبک وابستگی، سبک اجتناب‌ناپذیر و سبک خودجوش بود. علی و شووآپ (۱۹۹۲) و به دنبال آن دریس بوسیف (۲۰۱۰) به صورت موازی یک دسته‌بندی ۶ طبقه‌ای ارائه می‌دهند که شامل خودکاه، شبه مشورتی، مشورتی، شبه مشارکتی، مشارکتی و تفویض اختیار بود. این دسته‌بندی بیشتر متمرکز بر میزان مشارکت بازیگران طراحی شده و سایر مؤلفه‌های تصمیم‌گیری کمتر دخالت می‌دهد. اینس (۲۰۰۱) در طبقه‌بندی جداگانه‌ای سهم ویژه‌ای برای عامل سیاسی قائل شد و دسته‌بندی خود را براساس نفوذ سیاسی، بروکراتیک فنی، جنبش اجتماعی و همکاری پایه‌گذاری کرد (جدول ۱).

در این تحقیق، دسته‌بندی اینس (۲۰۰۱)، به این دلیل مورد استفاده قرار نگرفت که مبتنی بر نظام برنامه‌ریزی اروپا، طراحی شده و قادر به تحلیل تصمیم‌گیری‌های آمرانه از بالا به پایین نبود. لذا، این طبقه‌بندی با نظام برنامه‌ریزی بومی ایران سازگار نیست. طبقه‌بندی ترکیبی که محققان ارائه کرده‌اند؛ از تناسب بیشتری با نظام برنامه‌ریزی ایران، مخصوصاً موضوع طرح‌های توسعه روستایی برخوردار و مبنای کار قرار گرفته است.

سبک تصمیم‌گیری آمرانه، تداعی‌کننده نوعی برنامه‌ریزی متمرکز است که در مواجهه با مسائل، رویکردی از بالا به پایین اتخاذ می‌کند. در این سبک، عمدتاً تصمیم‌گیری‌ها توسط یک مرجع متمرکز گرفته می‌شود و سپس از طریق یک سیستم مدیریت سلسله‌مراتبی اجرا می‌شود (مارتینسون و دیویسون^۵، ۲۰۰۷). ویژگی بارز این سبک استفاده از حداقل داده و در نظر

گرفتن بسیاری از مسائل و عوامل است. مطابق با مطالعه گودوین و رایت^۱ (۱۹۹۸) چهار عامل اصلی را می‌توان شناسایی کرد که منجر به پیچیده‌تر شدن فرآیند تصمیم‌گیری در توسعه روستایی می‌شوند، این عوامل شامل برخورداری از ساختارهای پیچیده و جامع، اهداف متنوع و متعدد، وجود عدم قطعیت و ریسک، حضور بازیگران مختلف می‌باشد (گودوین و رایت، ۱۹۹۸).

سبک تصمیم‌گیری بیانگر مختصات فکری افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها بوده که در هنگام تصمیم‌گیری از آن استفاده می‌کنند. به گفته سولیچ و همکاران (۲۰۲۱) سبک‌های تصمیم‌گیری روشی را تعیین می‌کنند که در آن فرد و یا سازمان برای حل مسائل خود به شیوه‌ای خاص پیش می‌روند (سولیچ و همکاران، ۲۰۲۱). بدین ترتیب، می‌توان گفت که نهادها بر اساس ویژگی‌های سازمانی و شخصیتی خود، بیشتر به یک سبک تصمیم‌گیری گرایش دارند؛ که انتخاب هر یک از این سبک‌ها تعیین‌کننده میزان مسئولیت و آزادی ذی‌نفعان (هاسلر^۲، ۲۰۲۰) یا کشش و استحکام آن‌ها (روزبیکو^۳، ۲۰۱۹) است. بدین ترتیب، علی‌رغم اینکه سبک‌های تصمیم‌گیری یک اصطلاح پیچیده است؛ می‌توان آن‌ها را دسته‌بندی کرد. رو و بولگاریدس (۱۹۹۴) یک دسته‌بندی از سبک‌های تصمیم‌گیری ارائه کردند که ریشه در دیدگاه‌های روان‌شناختی دارد. در دسته‌بندی پیشنهادی، آن‌ها چهار نیرویی سبک تصمیم‌گیری را شناسایی کردند که عبارت‌اند از سبک دستوری، تحلیلی، رفتاری و مفهومی قابل شناسایی است (رو و بولگاریدس، ۱۹۹۴؛ امزات و ادريس^۴، ۲۰۱۲):

همان‌گونه که در جدول ۱ نشان داده شده، دسته‌بندی‌های متنوعی از سبک‌های تصمیم‌گیری وجود دارد که هر یک متناسب با موضوع مورد بررسی بکارگرفته شده است. دسته‌بندی

- 1 - Goodwin & Wright
- 2 - Haessler
- 3 - Rozbejko
- 4 - Amzat & Idris

تصمیم‌گیری دارد. تصمیم‌گیران بیشتر بر روی اقدامات متمرکز هستند و از دانش و قضاوت خود استفاده می‌کنند. به گفته سولیچ و همکاران (۲۰۲۱) ما در چنین سازمان‌هایی با سبک‌های مدیریتی تجویزی، غیرقابل‌تردید و تغییرناپذیر «قانون سخت‌گیر» سروکار داریم.

گرفتن تعداد کمی از گزینه‌ها است. سبک تصمیم‌گیری آمرانه از تفکر سریع و قاطع برای رسیدن به یک‌راه حل استفاده می‌کند. یک تصمیم‌گیرنده آمرانه از پیچیدگی‌ها و ابهام اجتناب می‌کند (سولیچ و همکاران، ۲۰۲۱). به همین خاطر، از حداقل داده و اطلاعات استفاده کرده و تعداد کمی از گزینه‌ها را در نظر می‌گیرند. همچنین، مطالعه میلر و ایرلند^۱ (۲۰۰۵)، نشان می‌دهند که ویژگی‌های شناختی نقش محوری در این سبک از

جدول ۱- معرفی انواع دسته‌بندی‌ها در سبک‌های تصمیم‌گیری

مصادیق	طبقه‌ها	افراد (سال)
سبک امرانه، متمرکز از بالا به پایین، حداقل داده در اختیار سبک حرفه‌ای، مبتنی بر تصمیم‌گیری گروه متخصصان اجتماع محور صرف، مبتنی بر تصمیم‌گیری گروه‌های هدف، تصمیم‌گیرنده نهایی مردم همکاری ذی‌نفعان، مشارکت تمامی ذی‌نفعان	سبک دستوری سبک تحلیلی سبک رفتاری سبک مفهومی	رو و بولگاریدس (۱۹۹۴)
جستجوی جامع اطلاعات، ارزیابی سیستماتیک گزینه‌ها پردازش غیر سیستماتیک اطلاعات و تکیه بر پیش‌بینی‌ها و احساسات وابسته به نصیحت دیگران سعی می‌کند از تصمیم‌گیری اجتناب کند می‌خواهد سریع به تصمیمی برسد	سبک عقلانی سبک شهودی سبک وابستگی سبک اجتناب‌پذیری سبک خودجوش	اسکات و بروس ^۱ (۱۹۹۵)
مستقل از نظر دیگران، پذیرش اختیارات مدیر به عنوان حق قانونی، توسط زیردستان بررسی گزینه‌های مختلف، مدیر تصمیم‌گیرنده نهایی تمرکز بیشتر بر نظرات دیگران و نیازهای روستائیان تعامل با دیگران، مشارکت محدود تعامل گروهی و تقسیم کار اعتماد به دیگران، هدف افزایش بهره‌وری	خودکامه شبه مشورتی مشورتی شبه مشارکتی مشارکتی تفویض اختیار	علی و شووآپ (۱۹۹۲)؛ دریس بوسیف ^۲ (۲۰۱۰)
جلب رضایت ذینفعان، کسب ائتلاف مبتنی بر اقلیت، تجزیه و تحلیل کمی، متمرکز بر اهداف مبتنی بر علایق روستائیان، جلب حمایت عمومی وابستگی متقابل منافع، تنوع بازیگران، توسعه ایده‌های مشترک	نقوذ سیاسی بروکراتیک فنی جنبش اجتماعی همکاری	اینس و بوهر (۱۹۹۹)؛ اینس ^۳ (۲۰۰۱)
مربوط به قدرت و سلطه، وضوح، سادگی شناختی به دنبال تجزیه و تحلیل گزینه‌ها، نظام‌مند و فرآیند تصمیم‌گیری کند مردم مدار، سازش مداری و ارتباط خوب با روستائیان، سادگی شناختی متکی بر سبک واقع‌گرایی، مردم مدار، خلاقانه و دستاوردهای مبتنی بر پاداش‌های بیرونی (مانند تحسین و تمجید)	سبک آمرانه سبک فنی سبک اجتماعی سبک مشارکتی	ترکیب طبقه‌بندی‌ها

مأخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۲

1- Scott and Bruce
2- Bousif
3 - Innes

اجتماعی گفته‌اند که [این سبک]، الگوهای رفتاری ماندگار است، که در رابطه با احساسات، تفکرات و رفتارها را نشان می‌دهد. همچنین بوسیف^۵ (۲۰۱۰)، معتقد است که [سبک اجتماعی]، مجموعه‌ای از کنش‌ها و واکنش‌هایی است که افراد نسبت به یکدیگر نشان می‌دهند. اطمینان از عملکرد صحیح نظام اجتماعی از اهمیت بالایی برخوردار است. تصمیم‌گیری اجتماعی از این لحاظ، مانند سبک مشارکتی گروه‌محور است. با این تفاوت که به جای طوفان فکری، گزینه‌های موجود را در اختیار جوامع قرار می‌دهند؛ تا به ارزیابی جوانب مثبت و منفی هر انتخاب بپردازند (سولبیچ و همکاران، ۲۰۲۱). این سبک از تصمیم‌گیری، قابلیت در نظر گرفتن دیدگاه‌ها و نظرات مختلف را دارد. چراکه اساس کار سبک اجتماعی تمرکز بر نگرش‌ها و احساسات جوامع است. از آنجایی که اطلاعات ذهنی و اجتماعی دیگران بسیار باارزش تلقی می‌شود؛ هرگونه تصمیم‌گیری بر اساس ملاک‌های شهودی اتخاذ و ارزیابی می‌شود. مطالعه رو و میسون^۶ (۲۰۰۱) نشان می‌دهند که ویژگی‌های شناختی، نقش محوری در این سبک از تصمیم‌گیری دارد. تفکر شهودی و رویکرد انعکاسی تصمیم‌گیران تأثیر بسزایی در انتخاب گزینه‌ها دارد (میلر و ایرلند، ۲۰۰۵). احساسات دیگران را به‌عنوان بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و نسبت به وجود ابهام حساس هستند. در مقابل، ارزش زیادی برای ساختار و ثبات قائل می‌شوند، تا جایی که حفظ نظم جوامع از ایجاد تغییرات مثبت اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. بنابراین، می‌توان گفت که تصمیم‌گیری اجتماعی بیش از آنکه بر تکالیف تمرکز کند بر روابط متمرکز است.

سبک تصمیم‌گیری مشارکتی، در ادبیات، افرادی همچون اینس (۲۰۰۱) این سبک را مترادف با "همکاری" در نظر

سبک تصمیم‌گیری فنی، اغلب مترادف با مفاهیمی همچون "عقلانیت/فن‌گرایی" در نظر گرفته می‌شود. تجزیه و تحلیل دقیق، کلیدی‌ترین موضوع در سبک فنی است که اغلب صاحب‌نظران تخصصی و فنی صلاحیت بحث درباره آن را دارند. این سبک، همانند سبک آمرانه مدیر یا عضو ارشد تصمیم‌نهایی را می‌گیرد؛ با این تفاوت که نظرات و دیدگاه‌های گروه در تصمیمات لحاظ می‌شود. بدین معنی که این سبک زمان بیشتری لازم دارد؛ اما از ظرفیت مشارکتی بیشتری برخوردار است (سونسون و همکاران^۱، ۲۰۲۱). همچنین، این سبک، یک رویکرد ساختاریافته و سیستماتیک نسبت به تصمیم‌گیری اتخاذ می‌کند که شامل جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها برای هدایت تصمیم‌گیری می‌شود (آلمندینگر^۲، ۲۰۱۷). این سبک مبتنی بر این باور است که تصمیماتی که با استفاده از داده‌های عینی گرفته می‌شود، از دقت و اثربخشی بیشتر نسبت به تصمیمات مبتنی بر شهود یا تجربه شخصی دارد. از ویژگی‌های بارز این سبک می‌توان به استفاده از حجم گسترده‌ای از داده‌ها و اطلاعات و ارائه راه‌حل‌های جایگزین متنوع اشاره نمود. سرعت تصمیم‌گیری به شدت تحت تأثیر توانایی یکپارچه‌سازی داده‌ها و برنامه‌های تاکتیکی است (آیزنهارت^۳، ۱۹۸۹؛ پاریس، ۲۰۱۳).

سبک تصمیم‌گیری اجتماعی، روابط اجتماعی موضوع اصلی مورد مطالعه این سبک است. به نحوی که احساسات و نیازهای افراد و گروه‌ها، اساس تصمیم‌گیری در نظر گرفته می‌شود. تمامی تصمیم‌گیری‌ها در یک محیط مشارکتی صورت می‌پذیرد. به نحوی که برخی از آن به‌عنوان یک سبک منعطف، گروهی و رابطه‌ای یاد می‌کنند. ردلاوسک و لو^۴ (۲۰۱۳)، در تعریف سبک

5 - Bousif

6 - Rowe & Mason

1 - Svenson

2 - Allmendinger

3 - Eisenhardt

4 - Redlawsk and Lue

گرفته‌اند. به نحوی که برخی این سبک را در سه مفهوم "ایده‌های بزرگ"، "تفکر خلاق" و "همکاری‌های اجتماعی" خلاصه می‌نمایند (اینس و گروبر، ۲۰۰۱). هدف اصلی این سبک، بسیج ذی‌نفعان برای تصمیم‌گیری است. عمدتاً، این فرآیند از طریق شبکه‌سازی اجتماعی حول یک محور خاص انجام می‌شود. مطالعه میسک و استازوسکی^۲ (۲۰۱۹)، نشان می‌دهند که خلق فضاهای عمومی نقش محوری در این سبک از تصمیم‌گیری دارد. بدین ترتیب، سبک مشارکتی بر مبنای ایجاد یک فضای گفتگویی شکل گرفته است و صرفاً گزینه‌ای پذیرفته می‌شود که همگی آن را قبول دارند. در این سبک فراتر از رأی‌گیری فرآیند اجماع اهمیت پیدا می‌کند (ویر و همکاران^۳، ۲۰۰۹). سبک تصمیم‌گیری مشارکتی، یک تصویر بزرگ از تصمیمات به تصویر می‌کشد. این سبک مثل نگاه کردن به جنگل و نه لزوماً به درختان است. تصمیم‌گیری مشارکتی آینده‌نگر است و در هنگام انتخاب اتفاقاتی که ممکن است در آینده بیفتد را در نظر می‌گیرد. همچنین، باید توجه داشت که ویژگی بارز تصمیم‌گیری مشارکتی، ادغام دیدگاه‌های متعدد و کاوش در ایده‌های رقیب است.

ماهیت طرح‌های توسعه روستایی با تصمیم‌گیری گره‌خورده است. چراکه برنامه‌ریزان در هر مرحله از تهیه طرح‌ها باید دربارهٔ موضوعات مهمی همچون چشم‌انداز و برنامه‌های توسعه روستایی تصمیم‌گیری کنند (ذوالفقاری و سیدایی، ۲۰۲۲). پیامدهای تصمیمات طرح‌ها بر روستا و روستائیان تأثیر می‌گذارد. بر همین اساس، برنامه‌ریزان در فرآیند تدوین نقشه راه برای طرح‌های توسعه باید عوامل و شرایط مختلفی را که بر تصمیماتشان حاکم است، را در نظر بگیرد؛ تا بتوانند بر پیچیدگی‌های مراحل شناخت و اجرا فائق آیند.

از ارتباط تصمیم‌گیری با طرح‌های توسعه روستایی، می‌توان یک رویکرد تصمیم‌گیری را فرض کرد. مطابق با نظر آیزنهارت (۱۹۹۹) تصمیم‌گیران در تدوین استراتژی‌ها باید این دو سؤال را از خود بپرسند: در طرح‌های توسعه به کجا می‌رویم؟ چگونه می‌خواهیم به اهداف تعیین‌شده در طرح‌ها برسیم؟ در ابتدا باید گفت که اهمیت پاسخ به سؤال دوم از پاسخ به سؤال اول بیشتر می‌شود. چراکه مشخص کردن رویه تصمیم‌گیری در طرح‌های توسعه، مستقیماً بر انتخاب اهداف تأثیر می‌گذارد. با این حال، برای پاسخ به سؤال "کجا می‌رویم؟" باید گفت که تصمیم‌گیری دربارهٔ ماهیت اهداف درون طرح‌های توسعه نوع خاصی از تصمیم‌گیری در عدم قطعیت را نشان می‌دهند (سیستو و همکاران^۴، ۲۰۲۲) که شامل تدوین اهداف، شناسایی مشکل، ایجاد راه‌حل‌های جایگزین، ارزیابی و انتخاب است. موفقیت این طرح‌ها از فرآیند تصمیم‌گیری سرچشمه می‌گیرد جایی که مربوط به سؤال دوم یعنی "چگونه می‌رویم؟" است. در اینجا سبک تصمیم‌گیری نقش مهمی در تعریف رویه تصمیم‌گیری دارد. به عبارتی، رویکرد مدیران رده بالایی نسبت به عوامل مختلفی همچون تنوع بازیگران، میزان مشارکت ذی‌نفعان و تعریف نقش آن‌ها در تمامی مراحل طرح (از تهیه تا اجرا)، تعیین‌کننده سبک تصمیم‌گیری است (آیزنهارت، ۱۹۹۹).

بنابراین، سبک تصمیم‌گیری که برای طرح‌ها انتخاب می‌شود باید با زمینه‌های اجتماعی - اقتصادی و شرایط محیطی روستا همخوانی داشته باشد. با این حال، محققان نشان دادند که مدیران برای انتخاب سبک تصمیم‌گیری تحت تأثیر عوامل مختلفی هستند. ویژگی یک تصمیم‌گیری با کیفیت به توانایی آن محیطی برای درک مسائل مختلف روستایی فراهم شود. تصمیم‌گیران باید بتوانند متناسب با محیط پویا دست به تصمیم‌گیری بزنند (هاسلر، ۲۰۲۰). بر همین اساس میزان انعطاف‌پذیری در

1 - Innes & Gruber

2 - Micek & Staszewska

3 - Weir

تصمیمات"، "کیفیت پذیرش ذی‌نفعان" و "کیفیت اجرا" به همراه مؤلفه‌هایشان به‌عنوان سنج‌های ارزیابی سبک‌های تصمیم‌گیری در طرح‌های توسعه روستایی گزینش شدند.

مواد و روش‌ها

این مطالعه از فلسفه پسا اثبات‌گرایی مبتنی بر روش‌شناسی کمی، برای بررسی سبک‌های تصمیم‌گیری در طرح‌های توسعه روستایی ایران استفاده نموده است. به همین ترتیب، تحقیق در یک چارچوب کاربردی با هدف توصیفی - تبیینی قرار گرفته است. فرآیند انجام تحقیق در چهار مرحله تعریف شده است. مرحله نخست، معیارها و مؤلفه‌های مرتبط با سبک‌های تصمیم‌گیری در تهیه و اجراء طرح‌های توسعه روستایی از ادبیات تحقیق استخراج گردید. مرحله دوم، گویه‌های سبک‌های تصمیم‌گیری مورد شناسایی و مبنای طراحی پرسشنامه به‌عنوان ابزار اصلی پژوهش در مطالعات میدانی قرار گرفت. سپس، پرسشنامه بین نمونه‌ها توزیع و از شرکت‌کنندگان خواسته‌شده تا بر اساس دانش و تجربه شخصی خود پاسخ دهند. مرحله سوم، به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک EDAS و علاوه بر آن برای وزن دهی به شاخص‌ها از تکنیک آنتروپی شانون استفاده شده است. مرحله چهارم: تفسیر یافته‌های بدست آمده از مدل EDAS و مقایسه آن‌ها با سایر مطالعات است.

محققان با مراجعه به ادبیات موجود، اقدام به عملیاتی سازی معیارها و مؤلفه‌های تحقیق کردند. برای ارزیابی اثربخشی سبک‌های تصمیم‌گیری در زمینه طرح‌های توسعه، از یک چارچوب سه معیاره استفاده شده است (ریکارت و همکاران^۲، ۲۰۱۹؛ توپال و گورداغ، ۲۰۰۹). سه معیار کلیدی شامل "کیفیت تصمیمات"، "پذیرش ذی‌نفعان" و "اجرا" را به نحوی انتخاب کردند که امکان مقایسه بین سبک‌های تصمیم‌گیری فراهم

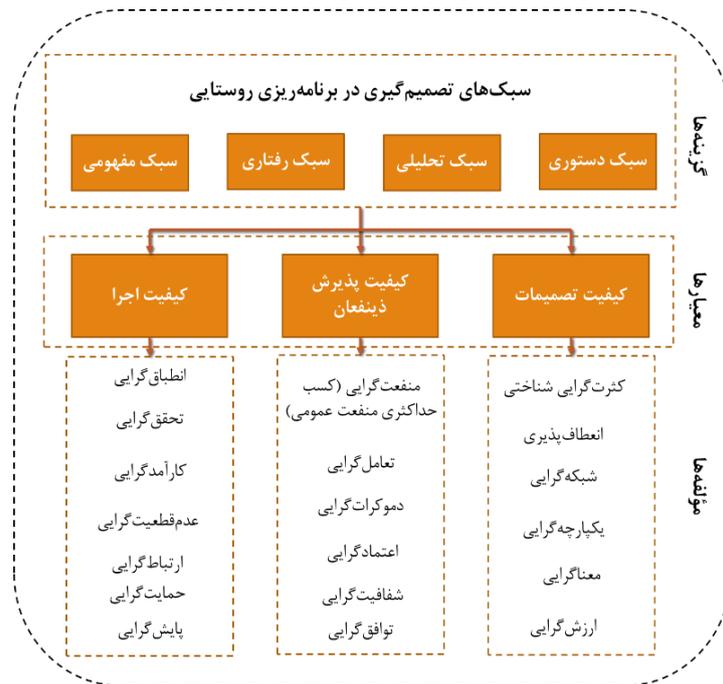
نظر گرفته شده برای تعیین اهداف و راهبردها ضروری است. از سوی دیگر، کیفیت تصمیمات با توانایی پوشش دیدگاه‌های مختلف ذی‌نفعان ارتباط دارد.

مشروعیت طرح‌های توسعه روستایی ارتباط مستقیمی با میزان پذیرش ذی‌نفعان آن دارد. هرچه طرح‌ها بتوانند در تدوین برنامه‌های خود، منفعت گروه‌های مختلف روستایی را تأمین کنند، از مشروعیت بیشتری برخوردار خواهند بود. این مشروعیت تنها از طریق ایجاد یک ساختار مشارکتی به دست می‌آید که در آن بازیگران حضور فعال و سازنده داشته باشند و بتوانند در مورد آینده روستا و محل زندگی خود به توافق برسند.

در یک طرح روستایی، تصمیم‌گیری ضروری است، اما شیوه اجرای آن به همان اندازه مهم است. می‌توان تصور کرد که بخش عمده‌ای از مشکلات طرح‌های توسعه روستایی مربوط به سازوکار اجرایی آن‌ها است. وانگ (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که بی‌توجهی به عواملی همچون میزان سازگاری برنامه‌ها با زمینه‌های روستایی می‌تواند موفقیت طرح‌های توسعه را به خطر بیندازد. به‌عنوان مثال، مدیران در ارزیابی خود باید عواملی همچون مقاومت بازیگران روستایی در برابر تغییر، برآورد منابع مالی و عملیاتی و پیش‌بینی عدم قطعیت‌های پیش‌روی طرح‌ها را در نظر بگیرند (آراگون-کورنا و همکاران^۱، ۲۰۰۷). هرچه این عوامل دقیق و شفاف تعریف شوند، طرح‌ها با چالش‌های اجرایی کمتری مواجه می‌شوند. در نهایت باید گفت که پایش و رصد مداوم روند اجرایی طرح‌ها نقش حیاتی در تعیین نسبت وضع موجود به اهداف تعیین شده دارد. تهیه گزارش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت به افزایش دقت فرآیند پایش کمک می‌کند.

شکل ۳ مدل مفهومی سبک‌های تصمیم‌گیری در طرح‌های توسعه روستایی را نشان می‌دهد که مستخرج از مبانی نظری تحقیق است. در این مدل، سه معیار کلیدی "کیفیت

شود.



شکل ۳- مدل مفهومی سبک‌های تصمیم‌گیری در طرح‌های توسعه روستایی، (مأخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۲)

پاسخ‌های دقیق و جامع که به محققان امکان رتبه‌بندی سبک‌های تصمیم‌گیری در طرح‌های توسعه روستایی ایران را می‌دهند، انتخاب شدند.

برای شناسایی پاسخ‌دهندگان آگاه، از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند استفاده شده است؛ این روش زمانی مفید است که اغلب دسترسی به جمعیت مورد مطالعه به دلیل تعداد کم صاحب‌نظران، مسئولان اجرایی دشوار است. با توجه به محدودیت‌های دسترسی به افراد، محققان پیش‌بینی کرده بودند که پاسخ‌دهندگان بالقوه، به ویژه مسئولان اجرایی ممکن است تمایلی به مشارکت نداشته باشند، مگر اینکه به صورت حضوری مراجعه شود. به همین خاطر، علاوه بر توزیع پرسشنامه‌های الکترونیکی، محققان به صورت حضوری اقدام به تکمیل پرسشنامه‌ها کردند. پس از توزیع ۳۵ پرسشنامه به پاسخ‌دهندگان بالقوه، در نهایت ۱۹ پرسشنامه تکمیل و نهایی گردید که ۲ مورد به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و ۱۷ پرسشنامه مورد

در این چارچوب جهت افزایش دقت و جلوگیری از سوگیری مؤلفه‌ها، هر کدام به صورت مجزا تعریف شده است.

با اعمال این چارچوب، محققان می‌توانند درک دقیق‌تری از سبک‌های تصمیم‌گیری به دست آورند و مداخلات هدفمندی را برای بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری توسعه دهند. این امر به نوبه خود، می‌تواند منجر به ابتکارات توسعه روستایی مؤثرتر و پایدارتر شود که بهتر به نیازهای جوامع محلی پاسخ دهد (ترابی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات مبتنی بر داده‌های کتابخانه‌ای - اسنادی و پیمایش میدانی صورت گرفته است. این مطالعه از پرسشنامه‌های ساختارمند به صورت چاپی یا الکترونیکی برای گردآوری داده‌ها از پاسخ‌دهندگان استفاده شده است. سوالات پرسشنامه تحقیق، پس از انجام یک بررسی جامع ادبیات و مشاوره با خبرگان در این زمینه، با تمرکز بر استخراج

تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از این تعداد، ۲۹/۵ درصد بین ۳۰ تا ۴۷ درصد آن‌ها دانشگاهی، ۲۳/۵ مدیران ارشد و ۲۹/۵ سال، ۴۵ سال، ۵۳ درصد بین ۴۶ تا ۵۵ سال و ۱۷/۵ درصد بین ۵۶ تا ۴۵ سال بودند. جنسیت همه مشارکت کنندگان مرد بود که

جدول ۱- عملیاتی سازی معیارها و مؤلفه‌های ارزیابی سبک‌های تصمیم‌گیری

معیارها	مؤلفه‌ها
کیفیت تصمیمات	کثرت‌گرایی شناختی (بهره‌گیری از دانش متخصصان دانشگاهی، تجربه مسئولان و کارشناسان و تجربه زیسته روستائیان)، انعطاف‌گرایی (سازگاری فرآیند تصمیم‌گیری با تنوع ذی‌نفعان و نیازهای آن‌ها و ...)، شبکه‌گرایی فضایی (قابلیت تحلیل روابط درونی و بیرونی روستا، روابط افقی و عمومی، لایه‌بندی‌ها/برش فضاها/روستایی)، یکپارچگی (شناخت کلیت سازمان فضایی روستا، توانان با رفتارها و ارزش‌های نهادینه‌شده روستائیان، سازمان‌ها و ...)، معناگرایی (تفسیر پدیده‌های فضایی همچون: چرایی شکل‌گیری فقر در مناطق، چرایی ظهور پدیده رانت زمین و .../فهم تجربه زیسته مردم محلی و دک کنش‌های جمعی روستائیان و ...)، ارزش‌گرایی (کشف و شناخت ارزش‌های جامعه در یک فرآیند تعاملی، همچون: تشکیل گروه‌های کانونی، طوفان فکری و ...)
کیفیت پذیرش ذی‌نفعان	منفعت‌گرایی (تحلیل نقش و میزان اثرگذاری مردم محلی، اصناف، سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و ...)، تعامل‌گرایی (میزان مشارکت مردم محلی و ذی‌نفعان کلیدی در طرح‌های توسعه روستایی)، دموکرات‌گرایی (ایجاد فضاهای تصمیم‌گیری از طریق ایجاد سازوکارهای مناسب برای بیان انتقادات و اظهارنظر توسط گروه‌های مختلف قومی، زبانی، دینی و ... در طرح‌های توسعه روستایی)، اعتماد‌گرایی (میزان صداقت در گزارش‌ها و عملکرد واقعی داشتن نهادهای مدیریتی و ...)، شفافیت‌گرایی (اطلاع‌رسانی مداوم درباره‌ی اطلاعات، تصمیمات و دستاوردهای مدیریت روستایی و ...)، توافق‌گرایی (اجماع و فهم مشترک میان مردم و سایر ذی‌نفعان؛ همچنین، رسیدن به یک توافق مشترک درباره‌ی آینده فضا در طرح‌های توسعه روستایی)
کیفیت اجرا	انطباق‌گرایی (سازگاری و هماهنگی فعالیت‌ها و کنش‌ها با محیط طبیعی و ارزش‌های انسانی در طرح‌های توسعه روستایی)، تحقق‌گرایی (عملیاتی سازی و پیاده‌سازی برنامه‌ها در طرح‌های توسعه روستایی)، کارآمد‌گرایی (بهبودسازی تصمیمات، خط‌مشی و اقدامات در طرح‌های توسعه روستایی)، عدم قطعیت‌گرایی (پیش‌بینی رویدادها و وقایع خارج از برنامه در طرح‌های توسعه روستایی)، ارتباط‌گرایی (برقراری ارتباط فردی و بین فردی، بسیج اجتماعی، چانه‌زنی، مشاوره‌ای و آگاهی بخشی اجتماعی در طرح‌های توسعه روستایی)، حمایت‌گرایی (پشتیبانی، رفع موانع و حمایت اجرای اقدام‌های عملیات توسعه روستایی در طرح‌های توسعه روستایی)، پایش‌گرایی (نظارت بر فرآیندها و اقدامات، مستندسازی، ارزیابی در طرح‌های توسعه روستایی)

نیاز به محاسبه راه‌حل ایدئال ندارد.

در EDAS گزینه‌ها بر اساس فاصله از میانگین مثبت یا منفی رتبه‌بندی می‌شوند؛ میانگین فاصله مثبت (PDA) و میانگین فاصله منفی (NDA) به‌عنوان دو معیار برای ارزیابی گزینه‌ها در نظر گرفته می‌شود. این معیارها می‌توانند تفاوت بین هر گزینه‌ها و راه‌حل متوسط را نشان دهند (کشاورز قربایی و همکاران، ۲۰۱۷). علاوه بر این، مراحل با توجه به نوع معیارها (مفید یا غیر سودمند) محاسبه می‌شود. بهترین راه‌حل در روش EDAS بر اساس فاصله از میانگین (AV) تعیین می‌شود. بدین صورت که هر معیار بالاترین مقدار در PDA و یا کمترین مقدار در NDA به دست آورد، به‌عنوان بهترین راه‌حل انتخاب می‌گردد.

مراحل اصلی انجام مدل EDAS به شرح زیر است:

مهدی کشاورز قربایی و همکاران (۲۰۱۵) برای اولین بار

مدل EDAS را که در زمره روش‌های چند معیاره می‌باشد، مطرح کردند (کشاورز قربایی و همکاران، ۲۰۱۵). هدف از ارائه مدل، رتبه‌بندی گزینه‌های تصمیم‌گیری است. همچنین، در مواقعی که معیارهای ناسازگار در رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره وجود دارد، بسیار مفید است. اصلی‌ترین مزیت، مدل EDAS به نسبت سایر مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره مانند مدل VICOR (میرغفوری و همکاران، ۲۰۱۸) و مدل TOPSIS (لیانگ و همکاران، ۲۰۱۸) دقت و اعتبار بالا در رتبه‌بندی گزینه‌ها است. این مدل با محاسبه میانگین مثبت و منفی، دیگر

- 1 - The Evaluation based on Distance from Average Solution
- 2 - Keshavarz Ghorabae
- 3 - Mirghafoori
- 4 - Liang

گزینه ها، که به صورت زیر نشان داده شده است:

$$NSP_i = \frac{SP_i}{\max_i(SP_i)};$$

$$SPN_i = \frac{SN_i}{\max_i(SN_i)};$$

گام هفتم: امتیاز ارزیابی (AS_i) را برای همه گزینه‌ها

محاسبه کنید که به صورت زیر نشان داده شده است:

$$AS_i = \frac{1}{2} (NSP_i + SPN_i),$$

$$\text{Where } 0 \leq AS_i \leq 1.$$

گام هشتم: رتبه‌بندی گزینه‌های جایگزین با توجه به مقادیر

کاهشی نمره ارزیابی (AS). جایگزین با بالاترین AS بهترین

انتخاب را در بین گزینه‌های کاندید دارد.

نتایج

در این بخش از روش EDAS برای طبقه‌بندی اثربخشی سبک‌های تصمیم‌گیری در طرح‌های توسعه روستایی ایران استفاده شده است. چهار سبک تصمیم‌گیری بر اساس سه معیار کیفیت تصمیمات، کیفیت پذیرش ذی‌نفعان و کیفیت اجرا ارزیابی شده است. برای کیفیت تصمیمات، ۶ مؤلفه (کثرت‌گرایی شناختی، انعطاف‌پذیر، شبکه‌گرایی، یکپارچه‌گرایی، معناگرایی و ارزش‌گرایی)، برای کیفیت پذیرش ذی‌نفعان، ۶ مؤلفه (مؤلفه‌های منفعت‌گرایی، تعامل‌گرایی، دموکرات‌گرایی، اعتماد‌گرایی، شفافیت‌گرایی و توافق‌گرایی) و برای اجرا ۷ مؤلفه (انطباق‌گرایی، تحقق‌گرایی، کارآمد‌گرایی، عدم قطعیت‌گرایی، ارتباط‌گرایی، حمایت‌گرایی و پایش‌گرایی) در نظر گرفته شده است. این معیارها و مؤلفه‌ها ارتباط مثبتی با اثربخشی تهیه و اجراء طرح‌های توسعه روستایی دارند. بنابراین می‌توان از آن‌ها به عنوان معیارهای سودمند در مدل EDAS استفاده کرد. در این مطالعه، برای تعیین وزن معیارها از مدل آنتروپی شانون استفاده شده است. داده‌های معیار در مورد سبک‌های تصمیم‌گیری در

گام اول: انتخاب مهم‌ترین معیارهایی که جایگزین‌ها را

توصیف می‌کنند.

گام دوم: ماتریس تصمیم‌گیری (X) را که به صورت زیر

نشان داده شده است، بسازید:

$$X = [X_{ij}] n \times m = \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1m} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2m} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ X_{n1} & X_{n2} & \dots & X_{nm} \end{bmatrix}$$

گام سوم: محاسبه راه‌حل متوسط را با توجه به همه

معیارهایی که به صورت زیر نشان داده شده است، تعیین کنید:

$$AV = [AV_j] 1 \times m,$$

جایی که

$$AV_j = \frac{\sum_{i=1}^n X_{ij}}{n}.$$

گام چهارم: فاصله مثبت از میانگین (PDA) و فاصله

منفی از میانگین محاسبه (NDA) را با توجه به نوع معیار (منافع

و هزینه) محاسبه کنید.

در نمودار منافع و هزینه، یک موقعیت ساده را با چهار گزینه

و دو معیار سودمند نشان می‌دهد. مقادیر PDA و NDA هر

جایگزین برحسب هر معیار در این شکل نشان داده شده است.

در نمودار، PDA_{ij} و NDA_{ij} به ترتیب فاصله مثبت و

منفی جایگزین آن را از راه‌حل متوسط بر اساس معیار j نشان

می‌دهند.

گام پنجم: مجموع وزنی PDA و NDA برای همه گزینه‌ها

به صورت:

$$SP_i = \sum_{j=1}^m \omega_j PDA_{ij},$$

$$SN_i = \sum_{j=1}^m \omega_j NDA_{ij},$$

گام ششم: نرمال کردن مقادیر SP و SN برای همه

ماتریس تصمیم قرار گرفته و حل میانگین مربوطه (AV) که مراحل ۱ تا ۳ روش EDAS را نشان می‌دهند، در جدول ۲ - نشان داده شده است. محاسبه فاصله مثبت (PDA) و منفی (NDA) که مرحله ۴ روش است، در جدول ۳ - نشان داده شده است. محاسبه مجموع وزنی SP_i و SN_i که مرحله ۵ روش است، در جدول ۴ نشان داده شده است. نتایج مراحل ۶ تا ۸ مدل که شامل مقادیر SP، SN، NSP، NSN و AS است، در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۲- داده‌های رتبه‌بندی سبک‌های تصمیم‌گیری و محاسبه میانگین

وزن	۰/۴۶۸	۰/۲۶۰	۰/۲۷۲
معیار گزینه	(j = 1)	(j = 2)	(j = 3)
	کیفیت تصمیمات کیفیت پذیرش تصمیمات کیفیت اجرا		
سبک آمرانه	۱/۳۳۳	۲/۵	۱/۴۲۹
سبک فنی	۱/۶۶۷	۲/۲۵	۱/۱۴۳
سبک اجتماعی	۳/۱۶۷	۶/۳	۳/۱۴۳
سبک مشارکتی	۳/۸۳۳	۶	۳/۴۲۹
AV	۲/۵۰۰	۴/۲۶۲	۲/۲۸۶

جدول ۳- محاسبه فاصله مثبت (PDA) و منفی (NDA) از میانگین سبک‌های تصمیم‌گیری

معیار گزینه	PDA_{i1}	PDA_{i2}	PDA_{i3}	NDA_{i1}	NDA_{i2}	NDA_{i3}
سبک آمرانه	۰	۰	۰	۰/۴۶۷	۰/۴۱۳	۰/۳۷۵
سبک فنی	۰	۰	۰	۰/۳۳۳	۰/۴۷۲	۰/۵۰۰
سبک اجتماعی	۰/۲۶۷	۰/۴۷۸	۰/۳۷۵	۰	۰	۰
سبک مشارکتی	۰/۵۳۳	۰/۴۰۸	۰/۵۰۰	۰	۰	۰

جدول ۴- محاسبه مجموع وزنی SP_i و SN_i

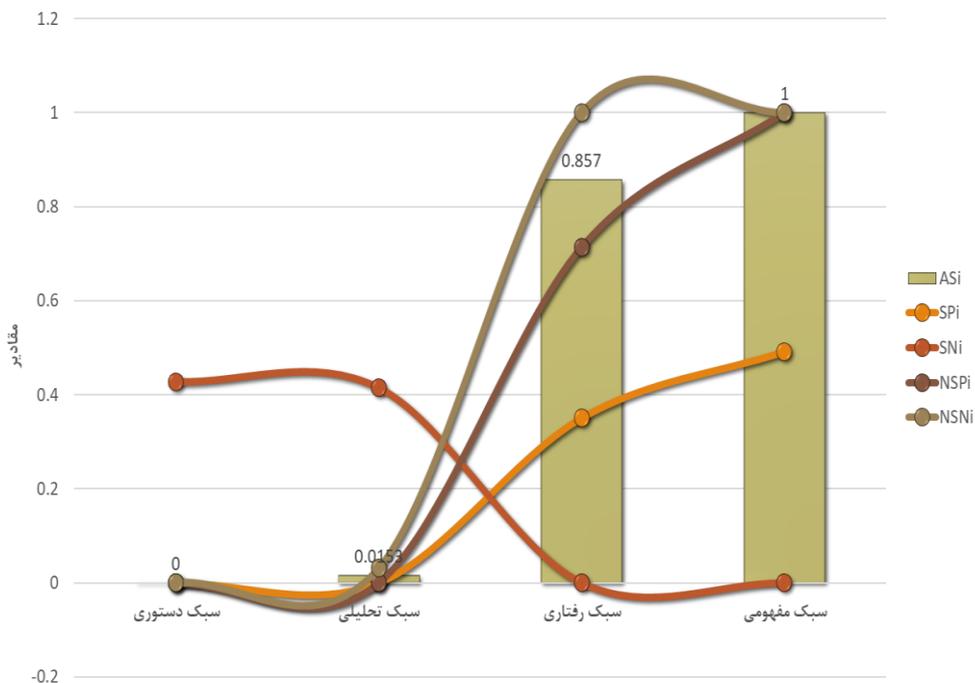
معیار گزینه	PDA_{i1}	PDA_{i2}	PDA_{i3}	SP_i	NDA_{i1}	NDA_{i2}	NDA_{i3}	SN_i
سبک آمرانه	۰	۰	۰	۰	۰/۲۱۸	۰/۱۰۸	۰/۱۰۲	۰/۴۲۸
سبک فنی	۰	۰	۰	۰	۰/۱۵۶	۰/۱۲۳	۰/۱۳۶	۰/۴۱۵
سبک اجتماعی	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵	۰/۱۰۲	۰/۳۵۱	۰	۰	۰	۰
سبک مشارکتی	۰/۲۴۹	۰/۱۰۶	۰/۱۳۶	۰/۴۹۲	۰	۰	۰	۰

جدول ۵- نتایج رتبه‌بندی سبک‌های تصمیم‌گیری در طرح‌های توسعه روستایی ایران

رتبه‌بندی	AS_i	NSN_i	NSP_i	SN_i	SP_i	معیار گزینده
۴	۰/۰۰۰	۰	۰	۰/۴۲۸	۰	سبک آمرانه
۳	۰/۰۱۵۳	۰/۰۳۰۷	۰	۰/۴۱۵	۰	سبک فنی
۲	۰/۸۵۷	۱	۰/۷۱۴	۰	۰/۳۵۱	سبک اجتماعی
۱	۱/۰۰۰	۱	۱	۰	۰/۴۹۲	سبک مشارکتی

طرح‌های توسعه روستایی را دارد. سبک اجتماعی با امتیاز ۰/۸۵۷، سبک فنی با امتیاز ۰/۰۱۵۳ به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفتند. سبک آمرانه با حداقل امتیاز رتبه آخر اثربخشی در تهیه و اجرای طرح‌های توسعه روستایی را دارند.

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، تفاوت قابل توجهی بین اثربخشی سبک‌های تصمیم‌گیری در تهیه و اجراء طرح‌های توسعه روستایی ایران وجود دارد. سبک تصمیم‌گیری مشارکتی با امتیاز ۱ رتبه اول میزان اثربخشی در



شکل ۵- سطح اهمیت و رتبه‌بندی اثربخشی سبک‌های تصمیم‌گیری در طرح‌های توسعه روستایی ایران در مدل EDAS

محاسبات EDAS نشان می‌دهد. مطابق با پیش‌فرض‌های مدل

شکل ۵ سطح اهمیت هر سبک تصمیم‌گیری را در هر

و همکاران (۲۰۲۰)، پوشاکاو همکاران (۲۰۲۱) تأیید شده است. با این حال یافته‌های این تحقیق با نتایج تورس و آگوستو (۲۰۱۷)، اسپیرس (۲۰۱۱) و تنگ و لین^۱ (۲۰۲۲) که سبک اجتماعی را اولویت قرار می‌دهد، متفاوت است. به نظر می‌رسد، این تفاوت را باید در قدمت بیشتر سبک اجتماعی و آشنایی کمتر جامعه علمی با سبک مشارکتی توجیه کرد. با این حال، سبک مشارکتی به نسبت سبک اجتماعی به خاطر رویکرد تهاجمی نهفته شده درون خود از ظرفیت بیشتری برای مواجهه با ابهامات پیش روی طرح‌ها دارد. لذا، سبک مشارکتی اثربخشی فرآیند تصمیم‌گیری در طرح‌های توسعه روستایی را با سه معیار کلیدی "کیفیت تصمیمات"، "کیفیت پذیرش ذی‌نفعان" و "کیفیت اجرا" قابل بررسی است. کیفیت تصمیم‌گیری مشارکتی با کثرت‌گرایی شناختی، سازگاری با نیازهای بومی، قابلیت تحلیل روابط درونی و بیرونی مناطق روستایی، ارائه درک یکپارچگی عملکردی از روستا، ارائه خوانش از درون متن روستایی، تقدم ارزش‌ها بر سیاست‌ها مشخص می‌شود. مشابه تحقیق حاضر، رابطه مثبت بین سبک تصمیم‌گیری مشارکتی با کیفیت تصمیمات توسط یافته‌های وانگ و همکاران (۲۰۲۰) و ورما و رنجنکار^۲ (۲۰۱۳) پشتیبانی شده است. در واقع، این همبستگی را می‌توان در نگاه گسترده این سبک از تصمیم‌گیری به ماهیت بر سازنده روستا، توضیح داد؛ چراکه هنگام تصمیم‌گیری درک زمینه‌های اجتماعی و ارزشی به شفاف‌تر شدن موضوعات کمک می‌کند. بنابراین، اعمال زمینه‌های روستایی یک عامل حیاتی در فرآیند تصمیم‌گیری طرح‌های توسعه روستایی محسوب می‌شود. پذیرش ذی‌نفعان از لنز سبک تصمیم‌گیری مشارکتی با تأمین منفعت عمومی برای گروه‌های مختلف روستایی، ایجاد تعاملات سازنده میان بازیگران جهت بسیج منابع، خلق سازوکار

EDAS بین رتبه سبک‌های تصمیم‌گیری و مجموع وزنی آن‌ها، ارتباط مستقیمی وجود دارد. بدین صورت که سبک‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و اجتماعی به ترتیب مجموع وزنی ۰/۴۹۲ و ۰/۳۵۱ کسب کردند؛ و دو سبک فنی و آمرانه، پایین‌ترین حدنصاب مجموع وزنی مثبت یعنی (۰) را کسب کردند. در حالی که بین رتبه سبک‌های تصمیم‌گیری و مجموع وزنی منفی ارتباط معکوس برقرار است. به شکلی که دو سبک تصمیم‌گیری اول دارای مجموع وزنی منفی (۰) هستند؛ و دو سبک فنی و آمرانه به ترتیب دارای مجموع وزنی منفی ۰/۴۲۸ و ۰/۴۱۵ هستند. این وضعیت، برای مجموع‌های وزنی نرمال شده مطابقت دارد.

نتایج و بحث

پژوهش حاضر به رتبه‌بندی اثربخشی سبک‌های تصمیم‌گیری در تهیه و اجرای طرح‌های توسعه روستایی ایران با استفاده از مدل EDAS پرداخته است. در این تحقیق، یک چارچوب ارزیابی طرح‌های توسعه روستایی طراحی گردید؛ بدین صورت که از میان سبک‌های تصمیم‌گیری در طرح‌های توسعه، چهار سبک آمرانه، فنی، اجتماعی و مشارکتی شناسایی شد که بر اساس سه معیار کلیدی "کیفیت تصمیمات"، "کیفیت پذیرش ذی‌نفعان" و "کیفیت اجرا" به همراه ۱۸ مؤلفه مورد ارزیابی قرار گرفتند.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که سبک مشارکتی به عنوان اثربخش‌ترین سبک تصمیم‌گیری برای طرح‌های توسعه روستایی ایران است. بافاصله کمی، سبک اجتماعی رتبه دوم را کسب می‌کند و دو سبک فنی و آمرانه به ترتیب کمترین اثربخشی را دارند. بر این اساس، می‌توان گفت که فرضیه تحقیق یعنی سبک تصمیم‌گیری مشارکتی از میان چهار سبک تصمیم‌گیری در طرح‌های توسعه روستایی ایران، بیش‌ترین اثربخشی را دارد؛ مورد تأیید است. این فرض با یافته‌های وانگ

1 - Teng & Lin

2 - Verma & Rangnekar

یافته‌ها مطابق با مطالعه فردریک و احمد^۷ (۲۰۲۳) نشان می‌دهند که مدیرانی که در برنامه‌های خود سهم ویژه‌ای برای تسهیل ارتباطات و همکاری میان ذی‌نفعان روستایی قائل هستند، در مرحله اجرای از موفقیت بیشتری برخوردار هستند. بنابراین، هنگام اجرا طرح‌های توسعه علاوه بر ارزیابی اثرات و پیامدهای برنامه‌ها در بلندمدت؛ مدیران با تکیه بر روابط اجتماعی به تسهیل اجرا اهداف کمک کنند.

نتیجه‌گیری

از آنجایی که تهیه و اجرای طرح‌های توسعه روستایی به‌طور فزاینده‌ای بر آینده روستا و روستائیان تأثیر می‌گذارد؛ رتبه‌بندی سبک‌های تصمیم‌گیری حاکم بر این طرح‌ها می‌تواند به ارتقاء اثربخشی تصمیمات منجر شود. در این تحقیق، سنجش اثربخشی سبک‌های تصمیم‌گیری با سه معیارهای کلیدی یک چارچوب تحلیلی در اختیار محققان قرار می‌دهد که می‌توانند اثربخشی تصمیمات طرح‌های توسعه روستایی را مورد سنجش قرار دهند. همچنین، این مطالعه با رتبه‌بندی سبک‌های تصمیم‌گیری در طرح‌های توسعه روستایی ایران، نشان داد که سبک مشارکتی با گرایش بیشتر به رفع ابهام و مشارکت جامعه محلی روستایی به نسبت سایر سبک‌ها، از اثربخشی بیشتری برخوردار است. مدیران با تأکید بر زمینه‌های اجتماعی - محیطی مناطق روستایی می‌توانند، درک عمیق‌تری از پیامدهای تصمیمات خود داشته باشند. همچنین، ارتقاء ظرفیت‌های مشارکتی برای تمامی ذی‌نفعان توسعه روستایی، مقبولیت تصمیمات را افزایش می‌دهد. در همین راستا، تضمین تأمین منفعت عمومی روستائیان در طرح‌های توسعه، از طریق سازوکارهایی چون بسیج اجتماعی صورت می‌پذیرد. اجرای کارآمد برنامه‌ها توسعه‌ای بیش از هر چیزی به میزان سازگاری،

آزاد و متنوع، دستیابی به اجماع نظر همگانی درباره چشم‌انداز آینده روستا مشخص می‌شود. در تحقیق، رابطه مثبت بین سبک تصمیم‌گیری مشارکتی با پذیرش ذی‌نفعان تأیید کرد که با یافته‌های مطالعات ثابت و خاکسار^۱ (۲۰۲۰) و مائو و ژی^۲ (۲۰۲۲) و دیاس و همکاران^۳ (۲۰۲۳) هماهنگی دارد. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که طراحی یک سیستم مشارکتی در طرح‌های توسعه می‌تواند بسیاری از مزایای سه سبک‌های دیگر را فراهم کند. با این حال، ایجاد یک سیستم‌های مشارکتی باید به‌صراحت در خدمت خلق سرمایه اجتماعی، سیاسی و فکری باشد. همچنین، یافته‌های نشان می‌دهد که سبک مشارکتی به نسبت به سبک اجتماعی، دلیل پذیرش ابهام از قابلیت بیشتری برای کسب ایده‌های خلاقانه بر مبنای مشارکت روستائیان دارد. با این حال، ایجاد یک فضای گفتگویی و سیستم برنامه‌ریزی مشارکتی یک کار دشوار است، اما نیاز به دانش و تمرین اساسی دارد.

اجرا طرح‌های توسعه در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکتی با سازگاری روستائیان در مواجهه با تغییرات و عدم قطعیت‌های پیشرو، پیاده‌سازی هوشمندانه برنامه‌ها، پیش‌بینی تحولات پیشرو، ایجاد پیوند بین بازیگران، پشتیبانی در حین اجرا برنامه‌ها و نظارت بر تمامی مراحل مشخص می‌شود. در تحقیق، رابطه مثبت بین اثربخشی سبک تصمیم‌گیری مشارکتی با ارتقاء کیفیت اجرا نشان داده شد که با یافته‌های فنو و مالوکی^۴ (۲۰۲۰)، اسکامیلا^۵ و همکاران (۲۰۲۱)، کلاوسن و رودولف^۶ (۲۰۲۲) و وانگ و همکاران (۲۰۲۳) همسو است. همچنین،

1 - Sabet & Khaksar

2 - Mao & Xie

3 - Dias

4 - Fenu & Mallocci

5 - Escamilla

6 - Clausen & Rudolph

7 - Fredrick & Ahmad

چگونه می‌توانند اثربخش واقع شوند.

اتخاذ سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری و پایش مستمر آن‌ها بستگی دارد.

تحقیقات آتی دربارهٔ اثربخشی سبک‌های تصمیم‌گیری در طرح‌های توسعه روستایی باید بر ایجاد تصویری واضح‌تری از چگونگی اثرگذاری سبک مشارکتی و ساختار عملیاتی آن بیشتر متمرکز شوند. علاوه بر این، درحالی‌که این تحقیق به رتبه‌بندی سبک‌های تصمیم‌گیری برحسب اثربخشی انجام داد، مطالعات تجربی برای به دست آوردن بینش بیشتری در مورد سبک‌های تصمیم‌گیری مختلف و پیامدهای آن‌ها لازم است. برای مثال، سبک‌های تصمیم‌گیری در نظام‌های برنامه‌ریزی متمرکز ایران

منابع

- range planning, 40(3), 357-381.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2007.02.008>
- Baoku, L., Cuixia, Z., & Weimin, B. (2010). An empirical study on the decision-making styles of the Chinese peasant consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 27(7), 629-637.
<http://dx.doi.org/10.1108/07363761011086371>
- Bartniczak, B., & Raszkowski, A. (2018). Sustainable development in African countries: An indicator-based approach and recommendations for the future. *Sustainability*, 11(1), 22.
<https://www.mdpi.com/2071-1050/11/1/22#>
- Boehmer-Christiansen, S. (2002) the geo-politics of sustainable development: Bureaucracies and politicians in search of the Holy Grail. *Geoforum* 2002, 33, 351-365.
[https://doi.org/10.1016/S0016-7185\(02\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0016-7185(02)00018-0)
- Boulu-Reshef, B., Holt, C. A., Rodgers, M. S., & Thomas-Hunt, M. C. (2020). The impact of leader communication on free-riding: An incentivized experiment with empowering and directive styles. *The Leadership Quarterly*, 31(3), 101351.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2019.101351>
- سازمان دهیاری‌ها و شهرداری‌ها (۱۳۸۵). آشنایی با طرح‌های هادی و کنترل و نظارت بر ساخت‌وساز روستایی، انتشارات جهاد دانشگاهی.
<https://roostanet.com/rules/ghanoon%20dehyariha/ashnaei%20ba%20tarh%20haye%20hadi.pdf>
- Ali, A., and Schaupp, D. (1992), "Value Systems as Predictors of Managerial Decision Styles of Arab Executives." *International Journal of Manpower*, 13, 3, p, 19-26.
<http://dx.doi.org/10.1108/01437729210010274>
- Allmendinger, P. (2017). *Planning theory*. Bloomsbury Publishing.
<https://www.perlego.com/book/3031956/planning-theory-pdf>
- Amzat, I. H., & Idris, D. A. (2012). Structural equation models of management and decision-making styles with job satisfaction of academic staff in Malaysian Research University. *International Journal of Educational Management*, 26(7), 616-645.
<http://dx.doi.org/10.1108/09513541211263700>
- Aragón-Correa, J. A., & Rubio-Lopez, E. A. (2007). Proactive corporate environmental strategies: myths and misunderstandings. *Long*

- Review, 40(3), 65.
<https://www.proquest.com/docview/224981349?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&source type=Scholarly%20Journals>
- Eftekhari R., A., SOJASI GHIDARI, H., & EINALI, J. (2018). New Attitude towards Rural Management with an Emphasis on Effective Institutions. *Village and Development*, 10(2), 1-30. https://rvt.agri-peri.ac.ir/article_59305.html?lang=en
- Escamilla, R., Fransoo, J. C., & Tang, C. S. (2021). Improving agility, adaptability, alignment, accessibility, and affordability in nanostore supply chains. *Production and Operations Management*, 30(3), 676-688. <https://doi.org/10.1111/poms.13309>
- Fenu, G., & Mallocci, F. M. (2020). DSS LANDS: A decision support system for agriculture in Sardinia. *HighTech and Innovation Journal*, 1(3), 129-135. <http://dx.doi.org/10.28991/HIJ-2020-01-03-05>
- Fetescu, C., & Litvani, E. (2022). Qualitative assessment of the performance of LPA management in the Republic of Moldova to bring internal reserves into line with the imperatives of rural development. *Scientific Papers Series „Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, (1), 223-232. http://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.22_1/volume_22_1_2022.pdf
- Fredrick, G. K., & Ahmad, A. K. (2023). Factors influencing Community Participation in Planning and Implementing Agricultural Development Projects: A Case of the Matongoro Cattle auction project in Kongwa district, Tanzania. *East African Journal of Agriculture and Biotechnology*, 6(1), 67-81. <https://doi.org/10.37284/eajab.6.1.1132>
- Goodwin, P.; Wright, G. *Decision Analysis for Management Judgment*; Wiley and Sons: Boussif, D. (2010). Decision-making styles of Arab executives: insights from Tunisia. *Communications of the IBIMA*. <http://dx.doi.org/10.5171/2010.660955>
- Castro-Arce, K., & Vanclay, F. (2020). Transformative social innovation for sustainable rural development: An analytical framework to assist community-based initiatives. *Journal of Rural Studies*, 74, 45-54. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.11.010>
- Clausen, L. T., & Rudolph, D. (2022). Sustainable rural development and rural energy communities in a post-Brexit UK: Paralysis or broader visions in uncertain times? In *Rural Governance in the UK* (pp. 140-161). Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781003200208-8>
- Coccia, M. (2020). Critical decisions in crisis management: rational strategies of decision making. *Journal of Economics Library*, 7(2), 81-96. <http://dx.doi.org/10.1453/jel.v7i2.2049>
- Dias, G. C., Pereira, G. M. C. L., Gervais, A. M. D., Alves, Â. G. C., & de Farias, M. S. (2023). Making associative management in agroecology: the importance of participatory planning in rural associations. *CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES*, 16(3), 1259-1280. <http://dx.doi.org/10.55905/revconv.16n.3-018>
- Eidi, A., & Kazemiyeh, F. (2023). Analyzing the impacts of the Hadi plan on rural development (Case Study: Ghare aghagh Kuh Village, West Azarbaijan). *Rural Development Strategies*, 9(4). <https://doi.org/10.22034/42.181.75>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/256434>
- Eisenhardt, K. M. (1999). Strategy as strategic decision making. MIT Sloan Management

- Keshavarz Ghorabae, M.; Amiri, M.; Zavadskas, E.K.; Turskis, Z.; Antucheviciene, J. (2018) a dynamic fuzzy approach based on the EDAS method for multi-criteria subcontractor evaluation. *Information* 2018, 9, 68. <https://doi.org/10.3390/info9030068>
- Keshavarz Ghorabae, M.; Amiri, M.; Zavadskas, E.K.; Turskis, Z.; Antucheviciene, J. Stochastic. (2017) EDAS method for multi-criteria decision-making with normally distributed data. *J. Intell. Fuzzy Syst.* 2017, 33, 1627–1638. <http://dx.doi.org/10.3233/JIFS-17184>
- Kumar, A., Sah, B., Singh, A. R., Deng, Y., He, X., Kumar, P., & Bansal, R. C. (2017). A review of multi-criteria decision making (MCDM) towards sustainable renewable energy development. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 69, 596-609. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.11.191>
- Liang, D., Xu, Z., Liu, D. & Wu, Y. Method for three-way decisions using ideal TOPSIS solutions at Pythagorean fuzzy information. *Inf. Sci.* 435, 282–295 (2018). <https://doi.org/10.1016/j.ins.2018.01.015>
- Liu, W., Spaargaren, G., Mol, A. P., Heerink, N., & Wang, C. (2014). Low carbon rural housing provision in China: participation and decision making. *Journal of Rural Studies*, 35, 80-90. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.04.005>
- Lowe, P., Phillipson, J., Proctor, A., & Gkartzios, M. (2019). Expertise in rural development: A conceptual and empirical analysis. *World Development*, 116, 28-37. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.12.005>
- Lu, W.; Wang, J. The influence of conflict management styles on relationship quality: The moderating effect of the level of task conflict. *Int. J. Proj. Manag.* 2017, 35, 1483–1494. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.012>
- Lysonski, S., & Durvasula, S. (2013). Consumer decision-making styles in retailing: evolution of mindsets and psychological impacts. *Journal of Consumer Marketing*, 30(1), 75-87.
- Hoboken, NJ, USA, 1998. https://www.academia.edu/34304411/Decision_Analysis_Goodwin
- Haessler, P. (2020). Strategic decisions between short-term profit and sustainability. *Administrative Sciences*, 10(3), 63. <https://doi.org/10.3390/admsci10030063>
- Hosseini, A., & Shohreh, T. (2023). The role of youth participation in the success of the rural leadership project (a case study of the Hadi projects of Huev district-Savjeblag city). *Geography and Human Relationships*, 5(4), 455-473. <https://doi.org/10.22034/gahr.2023.370955.1834>
- Hove, J., D'Ambruso, L., Mabetha, D., Van Der Merwe, M., Byass, P., Kahn, K., & Twine, R. (2019). 'Water is life': developing community participation for clean water in rural South Africa. *BMJ global health*, 4(3), e001377. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2018-001377>
- Innes, J. E., & Gruber, J. (2001). Bay Area transportation decision making in the wake of ISTE: Planning styles in conflict at the Metropolitan Transportation Commission. <http://dx.doi.org/10.1080/01944360508976691>
- Innes, J. E., & Gruber, J. (2005). Planning styles in conflict: the metropolitan transportation commission. *Journal of the American planning Association*, 71(2), 177-188. <https://doi.org/10.1080/01944360508976691>
- Joensuu, M., & Niiranen, V. (2019). Political Leaders' Experiences of Local Council, Board and Committee Work and Its Challenges in Finland. *Administrative Sciences*, 9(4), 77. <https://doi.org/10.3390/admsci9040077>
- Keshavarz Ghorabae, M., Zavadskas, E.K., Olfat, L. and Turskis, Z., (2015). Multi-criteria inventory classification using a new method of evaluation based on distance from average solution (EDAS). *Informatica*, Vol. 26, No.3, pp.435-451. <http://dx.doi.org/10.15388/Informatica.2015.57>

- Moroni S (2018) Urban planning. In: Iossifova D, Doll CNH, Gasparatos A (Eds) defining the urban: interdisciplinary and professional perspectives. Routledge, London. <https://doi.org/10.4324/9781315576282>
- Nadin, V., Stead, D., Dąbrowski, M., & Fernandez-Maldonado, A. M. (2021). Integrated, adaptive and participatory spatial planning: trends across Europe. *Regional studies*, 55(5), 791-803. <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1817363>
- Niederberger, M., & Spranger, J. (2020). Delphi technique in health sciences: a map. *Frontiers in public health*, 8, 457. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00457>
- Nilsson, M., & Dalkmann, H. (2001). Decision-making and strategic environmental assessment. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 3(03), 305-327. http://dx.doi.org/10.1142/9789814289696_0010
- Palmer, C. G., Fry, A., Libala, N., Ralekhetla, M., Mtati, N., Weaver, M., & Scherman, P. A. (2022). Engaging society and building participatory governance in a rural landscape restoration context. *Anthropocene*, 37, 100320. <https://doi.org/10.1016/j.ancene.2022.100320>
- Paris, C. (Ed.). (2013). *Critical readings in planning theory: urban and regional planning series*. Elsevier. <https://shop.elsevier.com/books/critical-readings-in-planning-theory/paris/978-0-08-024681-9>
- Popowicz, E., & Sulich, A. (2019). The Green Strategies Internal Communication. In *Proceedings of the 17th Students' Science Conference "Ocean of Knowledge," Olesnica, Poland* (pp. 18-21). <http://dx.doi.org/10.3390/su13041604>
- Puska, A., Pamucar, D., Stojanović, I., Cavallaro, F., Kaklauskas, A., & Mardani, A. (2021). <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/07363761311290858>
- Mao, H., & Xie, M. (2022). Practical Exploring of Rural Community Governance in Guangxi—a Case Study of Village L. *Law and Economy*, 1(1), 10-16. <https://doi.org/10.56397/LE.2022.08.02>
- Martinsons, M. G., & Davison, R. M. (2007). Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management. *Decision support systems*, 43(1), 284-300. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.10.005>
- Micek, M., & Staszewska, S. (2019). Urban and rural public spaces: Development issues and qualitative assessment. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, (45), 75-93. <http://dx.doi.org/10.2478/bog-2019-0025>
- Miller, C. C., & Ireland, R. D. (2005). Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century? *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 19-30. <http://dx.doi.org/10.1109/EMR.2005.26745>
- Mirghafoori, S. H., Izadi, M. R. & Daei, A. Analysis of the barriers affecting the quality of electronic services of libraries by VIKOR, FMEA, and entropy combined approach in an intuitionistic-fuzzy environment. *J. Intell. Fuzzy Syst.* 34(4), 2441–2451 (2018). <http://dx.doi.org/10.3233/JIFS-171695>
- Mkhtari Karchegani, A., Tavakoli, M., & Ahmadipour, Z. (2020). Comparison of Epistemological Systems with Methodological Benchmarks in Spatial Planning. *Geography and Development*, 18(59), 185-210. <https://doi:10.22111/gdij.2020.5470>
- Mokhtari Karchegani, A., Tavakoli, M., & Portahari, M. (2024). The New Paradigm of Neo_Endogenous Rural Development: A Thematic Analysis. *Journal of Rural Research*, 15(2), 208-225. <https://doi:10.22059/jrur.2024.367453.1880>

- <https://www.kwartalnik.com.pl/OiK/article/view/1475>
- Sabet, N. S., & Khaksar, S. (2020). The performance of local government, social capital and participation of villagers in sustainable rural development. *The Social Science Journal*, 1-29. <http://dx.doi.org/10.1080/03623319.2020.1782649>
- Sameh, R., & Babakhani, M. (2023). The Concept of "Value" & Its Assessment Principles in Rural Fabrics. *Bagh-e Nazar*, 19(116). <https://doi.org/10.22034/bagh.2022.349467.5218>
- SARA, I. M., SAPUTRA, K. A. K., & UTAMA, I. W. K. J. (2021). The effects of strategic planning, human resource, and asset management on economic productivity: A case study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 381-389. <http://dx.doi.org/10.16951/trendbusecon.1468564>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 818 – 831. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0013164495055005017>
- Shoja, M., & Choolandimi, A. M. (2016). The Identification and Analysis of the Effects of the Rural Hadi Project in Rural Areas (Case Study: Julaki Rural District of Jayezan City in Omidyeh). *The IIOAB Journal*, 7(4), 516-521. DOI: <http://dx.doi.org/10.22146/ijg.34644>
- Sisto, R., Fernández-Portillo, L. A., Yazdani, M., Estepa-Mohedano, L., & Torkayesh, A. E. (2022). Strategic planning of rural areas: Integrating participatory backcasting and multiple criteria decision analysis tools. *Socio-Economic Planning Sciences*, 82, 101248. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101248>
- Spears, D. (2011). Economic decision-making in Examination of the sustainable rural tourism potential of the brčko District of Bosnia and Herzegovina using a fuzzy approach based on group decision-making. *Sustainability*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/su13020583>
- Raiffa, H., & Schlaifer, R. (2000). *Applied statistical decision theory* (Vol. 78). John Wiley & Sons. <https://www.jstor.org/stable/2282452>
- Rajagopalan, N., Rasheed, A. M., & Datta, D. K. (1993). Strategic decision processes: Critical review and future directions. *Journal of Management*, 19(2), 349-384. [http://dx.doi.org/10.1016/0149-2063\(93\)90057-T](http://dx.doi.org/10.1016/0149-2063(93)90057-T)
- Redlawsk, D. P., & Lau, R. R. (2013). Behavioral decision-making. <https://psycnet.apa.org/record/2013-40838-004>
- Riahi, V., & Azizi, S. (2022). Assessment of the effects of conducting a guideline on the physical Development of villages from the villagers' perspective (Case Study: Robotkarim City-Tehran Province). *Journal of Studies of Human Settlements Planning*, 16(4), 727-740. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.25385968.1400.16.4.6.5>
- Ricart, S., Rico, A., Kirk, N., Bülow, F., Ribas-Palom, A., & Pavón, D. (2019). How can we improve water governance in multifunctional irrigation systems? Balancing stakeholder engagement in hydrological territories. *International Journal of Water Resources Development*, 35(3), 491-524. <http://dx.doi.org/10.1080/07900627.2018.1447911>
- Rowe, A.J.; Boulgarides, J.D.; McGrath, M.R. *Managerial Decision Making*; Science Research Associates: Chicago, IL, USA, 1994. <https://search.worldcat.org/title/Managerial-decision-making/oclc/10559571>
- Rozbejko, K. M. (2019). Flexibility and efficiency in the applied management style on the example of managers in the banking sector. *Organizacja i Kierowanie*, 187(4), 71-84.

- information construction and smart tourism based on big data technology. *Optik*, 272, 170320.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijleo.2022.170320>
- Wang, Y. (2020). Institutional interaction and decision making in China's rural development. *Journal of Rural Studies*, 76, 111-119.
<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.04.023>
- Wang, Y.; Ruhe, G. (2007) The cognitive process of decision making. *Int. J. Cogn. Inform. Nat. Intell.* 2007, 1, 73-85.
<http://dx.doi.org/10.4018/9781605661704.ch009>
- Weir, M., Rongerude, J., & Ansell, C. K. (2009). Collaboration is not enough: Virtuous cycles of reform in transportation policy. *Urban Affairs Review*, 44(4), 455-489.
<http://dx.doi.org/10.1177/1078087408322590>
- Willis, R., Curato, N., & Smith, G. (2022). Deliberative democracy and the climate crisis. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 13(2), e759.
<https://doi.org/10.1002/wcc.759>
- Wu, W. Y. (1994). Relationships between corporate culture and management styles for Chinese, American, and Japanese firms in Taiwan. *Journal of National Cheng Kung University*, 29, 63-90.
<http://dx.doi.org/10.1108/03074350310768652>
- Yuan, Z., Wen, B., He, C., Zhou, J., Zhou, Z., & Xu, F. (2022). Application of Multi-Criteria Decision-Making Analysis to Rural Spatial Sustainability Evaluation: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6572.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19116572>
- Zhai, Z., Martínez, J. F., Beltran, V., & Martínez, N. L. (2020). Decision support systems for agriculture 4.0: Survey and challenges. *Computers and Electronics in Agriculture*, 170, 105256.
<https://doi.org/10.1016/j.compelecres.2020.105256>
- poverty depletes behavioral control. *The BE Journal of Economic Analysis & Policy*, 11(1).
<https://doi.org/10.2202/1935-1682.2973>
- Sun, C., Su, S., & Huang, J. (2013). Cultural value, perceived value, and consumer decision-making style in China: A comparison based on an urbanization dimension. *Nankai Business Review International*.
<https://doi.org/10.3390/su13041604>
- Svenson, F., Chaudhuri, H. R., Das, A., & Launer, M. (2021). Decision-making style and trusting stance at the workplace: A socio-cultural approach. TUDpress.
<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.14718.51522>
- Teng, Y., & Lin, P. (2022). Research on Behavioral Decision-Making of Subjects on Cultivated Land Conservation under the Goal of Carbon Neutrality. *Land*, 11(10), 1664.
<https://doi.org/10.3390/land11101664>
- Topal, R. Ş., & Gurdag, H. (2009). Turkey: Civil society practices. *Global practices of corporate social responsibility*, 343-372.
https://DOI:10.1007/978-3-540-68815-0_17
- Torabi, Z. A., Hall, C. M., Aallam, Z., & Mokktari Karchegani, A. (2023). Power and rent-seeking in the second homes tourism market: evidence from selected villages in Iran. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1-22.
<https://doi.org/10.1080/19407963.2023.2282526>
- Torres, P., & Augusto, M. (2017). The impact of experiential learning on managers' strategic competencies and decision style. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 10-14.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.06.001>
- Verma, N., & Rangnekar, S. (2015). General decision-making style: evidence from India. *South Asian Journal of Global Business Research*, 4(1), 85-109.
<https://doi.org/10.1108/SAJGBR-09-2013-0073>
- Wang, M., & Wang, J. (2023). Uncertainty models in the integration path of rural tourism

Study: Kermanshah Province). *Geography and Environmental Planning*, 33(1), 63-88.
<https://doi.org/10.22108/gep.2021.129436.1437>

<https://doi.org/10.1016/j.compag.2020.105256>
Zolfaghari, A., & Seidaiy, E. (2022). Structural Pathology of Hadi Plan as Iran's Most Comprehensive Rural Development Plan (Case