

## کدخدا!؟

By; S.H.Hossaini Abari (Asso. prof.)  
University of Esfahan

### **Kadkhoda** **(The traditional Head of the Iranian Villages)**

From the early history, and the beginning of the rural society in Iran, the head - man of the villages, has always been both the leader as well as the communicator between the inner and outer society.

Being born and grown up in the village, Kadkhoda was the representative of the villagers, the village land lord, and the government. The above mentioned characteristics made Kadkhoda able to play a crucial role in the success and unification of people in the village, leading the human and physical resources of the village to produce the crops, to satisfy the local as well as the market needs. He was also able to control the security and order (outer and inner) of the village.

The 1962 Iranian Land-Reform gradually decreased and, at least in 1976, omitted the position of Kadkhoda. Since then, though a number of alternatives have been adopted and tested, no suitable management system would have successfully replaced the role of Kadkhoda in the rural areas and villages. The result was the downfall of the rural society, as well as the rural production, etc.

In this paper the writer is searching for the answers to a number of questions about kadkhodas i.e. his historical background, his sources of power, his relation with the villagers, and finally, the chances for the revitalization of his role.

Keywords: kadkhoda - rural - power- Rural Council - Islamic Rural Council - Alderman (Dehban).

## خلاصه

در اداره مطلوب امور کلیه جوامع، مدیریت نقش مهم و سازنده‌ای ایفا می‌کند؛ همان‌گونه که جامعه بدون مدیر گرفتار سرگردانی و پریشانی خواهد شد، مدیران فاقد ابزارهای لازم برای اداره امور نیز قادر نخواهند بود تا قلمرو زیرفرمان خود را به گونه‌ای مطلوب اداره کنند. این وضعیت بعد از اصلاحات ارضی و درنهایت از سال ۱۳۵۴ و حذف قانون کدخدایی از نظام مدیریت ده، در هر دو صورت، در جوامع روستایی ایران اتفاق افتاد.

قبل از آن و از عمق تاریخ، روستاهای ما هریک کدخدایی داشتند که برخاسته از بطن جامعه، پرورده همان جامعه و دارای سه بعد لازم مدیریت روستا بود، یعنی:

۱- دارابودن ویژگیهای فردی و خانوادگی و به عبارت گویاتر عقل و خردمندی، توان مالی مناسب و بی‌نیازی نسبی، معتمدبودن، و خلاصه آنچه به‌لحاظ این مسؤلیت مورد نیاز بود، از اصول اساسی انتخاب کدخدا محسوب می‌شد.

۲- دارای بیشترین حق نسق در منابع تولید روستایی و پشتیبانی مالی و اجتماعی از سوی مردم و مالک نیز بود.

۳- پشتیبانی کامل نیروهای دولتی را در منطقه تحت‌مدیریت خود (ده) دارا بود. از آن پس، با انتخاب اعضای انجمن ده، شورای اسلامی ده و شورای اسلامی شهر و روستا از طریق صندوق آراء، دو بعد از ابعاد سه‌گانه یاد شده اهمیت ویژه خود را از دست داد و تنها شمارش آراء تعیین‌کننده مدیر آینده ده گردید؛ آن‌هم در دوره‌ای مشخص و البته کوتاه.

در مورد بعد سوم از مشخصات کدخدای سابق، تضادها در واگذاری نقشها، و تعبیرات مختلف از وظایف و اختیارات مدیر ده، موجب شد تا هیچ یک از مدیران نام برده نتوانند هماهنگی اجتماعی ده را که از ضرورت‌های تحول اقتصادی، خدماتی و فرهنگی ده به‌شمار می‌رود سامان بخشی کنند.

نگارنده، براساس تجارب و مطالعات طولانی مدت و پیوسته خود کوشیده‌است تا ویژگیهای هر دو نظام (کدخدایی و شورایی) را طی ۴۰ سال گذشته تحلیل کند، نقاط ضعف و قوت هر یک را در بوتۀ تحلیل قرار دهد، و پیشنهادی در مورد مدیریت آینده جوامع روستایی کشور مطرح سازد، ضمن این که بر این باور نیز هست که کدخدای سابق مدیر زمان خاص خود بود و امروز و آینده جوامع روستایی، نیازمند مدیران زمان خویش‌اند. در نهایت بر این موضوع نیز تأکید می‌کند که مدیریت امروزی ده نیز قادر نیست تا نظم مورد نیاز را در ابعاد مختلف حیات

مناطق روستایی تأمین کند. لذا ابعاد قدرت و مسئولیت آن به سامانی دوباره نیازمند است.

واژه‌های کلیدی :

کدخدا؛ انجمن ده؛ مبانی قدرت کدخدا؛ شورای اسلامی ده؛ دهبان - دهدار.

## کدخدای سابق ده

### مقدمه

«مدیریت» یعنی اداره کردن سازمانهای اجتماعی، اقتصادی. مدیریت تنها مربوط به روزگار اخیر نیست، زیرا انسان از دیرباز متوجه شده است که برای رسیدن به هدفهای خود باید به بسیج امکانات و هدایت امکانات به‌سوی آن هدفها پردازد. سیرتاریخی جامعه ایرانی نشان می‌دهد که این جامعه برپایه تاریخ گذشته خود همواره نظامهای مدیریتی مشخصی داشته، و از این بابت در ردیف اولین جوامعی قرار دارد که از دیرباز دارای بینشهای مدیریتی بوده‌است.<sup>۱</sup>

در موضوع رهبری و مدیریت، جوامع روستایی نیز همواره ضرورت وجود مدیری منطبق با احوال مختلف و نیازهای متنوع خود را احساس می‌کرده و کسی را می‌طلبیده است برخاسته از بطن جامعه، که قادر باشد، رهبری آن را در اختیار گیرد، تا همه افراد تحت رهبری وی در نیل به اهداف اصلی خود یعنی تولید مواد مورد نیاز از زمین، و تأمین امنیت خاطر، قادر گردند.<sup>۲</sup>

چنین مدیری از دورانهای بسیار قدیم با نامهای «دیهیک»، «دهبان»، «رئیس ده» و «کدخدا»، همواره در ده حضور داشته است، اما اصلاحات رژیم گذشته با حذف کدخدا از مدیریت ده، اوضاع اقتصادی و اجتماعی مناطق روستایی را در هم ریخت<sup>۳</sup> و پس از آن هیچ‌یک از نهادهای مدیریتی نتوانستند جای خالی کدخدرا پر کنند و جامعیت مسایل روستایی را پوشش دهند.

نویسنده این مقاله ضمن اعتقاد به این که کدخدا منتخب همه افراد ده و طرف مشورت آنان در تمامی امور بود، کوشیده است ضمن تحلیل مشخصات و ابعاد قدرت کدخدا، وی را با

۱ - رضایان، علی: اصول مدیریت، چاپ دوم، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۷۰.

2 - Whyte, W. 1980. The Social Life of Small Urban Places, Conservation Foundation, Washington D. C.

۳ - ازکیا، مصطفی: توسعه روستایی در ایران، انتشارات اطلاعات، تهران، ۱۳۶۵، ص ۲۱۰

سایر مدیران ده مقایسه‌کند و علل عدم موفقیت آنان را در اداره امور ده بیان نماید.

## معانی کدخدا

اصطلاح «کدخدا» در ادب فارسی به عنوان فردی دانا، خردمند و رتق و فتق‌کننده امور جامعه در همه سطوح مدیریتی اجتماعی اعم از خانه، محله، ده، شهر، استان و کشور و نیز روح (در مقابل جسم)، آمده است.

فرهنگ جهانگیری سه معنی برای واژه کدخدا قایل است، که طی آن همه معانی یاد شده و معانی وسیع‌تر آنها نیز آورده شده است، از خانه تا مملکت؛ و در عرف کسی را می‌داند که معتبر و موثر و کارساز و مهم‌گذار مردم است.<sup>۱</sup>

در تاریخ بیهقی نیز کدخدا با عناوین وزیر، دبیر، پیشکار بزرگان، سرپرست و حاکم، معادل دانسته شده، و در هر مورد مثالهایی ذکر گردیده است.<sup>۲</sup> در چهارمقاله نظامی عروضی به منزله روح در مقابل جسم و مادر در مقابل پدر آورده شده است.<sup>۳</sup> در فرهنگ آندراج نیز همان معانی البته با مثالهایی از مولوی، انجمن آرای ناصری و دیگران، ذکر شده است.<sup>۴</sup>

دو فرهنگ دهخدا و مصاحب و معین و دیگر فرهنگهای دوران اخیر، نیز همان معانی را با شواهدی از منابع فوق و دیگر منابع، برای کدخدا متذکر شده‌اند، و کدخدایی کردن و کدخدا شدن به معنی داماد شدن را نیز جزو معانی کدخدا ذکر کرده‌اند.<sup>۵</sup>

اصطلاح کدخدا و دهخدا در مباحث مربوط به ده و منطقه روستایی (رئیس ده و رئیس منطقه روستایی) نیز بسیار قدیم است<sup>۶</sup> و به دوران اساطیری-تاریخ ایران می‌رسد. امارواج این عنوان (کدخدای ده) به دوران سلجوقیان تا اصلاحات ارضی رژیم سابق می‌رسد. در دوران صفویه

۱- میرجمال‌الدین، حسین بن فخرالدین حسن، انجو شیرازی (فرهنگ جهانگیری)، جلد اول، ویراسته دکتر رحیم عقیقی، دانشگاه مشهد، ۱۳۵۱، جلد اول.

۲- بیهقی دبیر، خواجه ابوالفضل محمد بن حسین: تاریخ بیهقی، چاپ دوم، تصحیح دکتر علی اکبر فیاض، دانشگاه فردوسی مشهد، شهریور [۱۳۵۶].

۳- فرهنگ معین، و نیز دهخدا (لغت‌نامه) و مصاحب (فرهنگ).

۴- محمد پادشاه، متخلص به شاد، فرهنگ آندراج، زیر نظر محمد دبیر سیاقی، کتابخانه خیام، تهران ۱۳۳۵ خورشیدی، جلد پنجم رک - ل - ص ۲۳۷۶.

۵- رک: لغت‌نامه دهخدا و فرهنگ معین، ذیل کلمه «کدخدا».

6 - Bartold, W: An Historical Geography of Iran, University Press, Princeton, New Jersey, pp. 59-175.

نقش کدخدا در برنامه‌ریزی‌ها و نظارت بر جریان امور اهمیت ویژه‌ای حاصل می‌کند.<sup>۱</sup>

## قدمت کدخدا

در تاریخ گذشته ایران، ده نشینی صورت اولیه زندگی و معیشت اکثریت جامعه<sup>۲</sup> و منبع اصلی درآمد حکومتها محسوب می‌شده است.<sup>۳</sup> روح اجتماعی زیست انسان نیز همواره طلب می‌کرده است که هر جامعه برای حفظ و بسیج نیروها و نیل به هدفهای خود نیازمند رهبری و مدیریت باشد.<sup>۴</sup> بنابراین رهبری و مدیریت در جوامع روستایی ایران بسیار قدیم است. منابع تاریخی قبل از سلسله ساسانی، روابط بین روستائینان (عمدتاً بردگان) و مالکان، و به ویژه کم و کیف مدیریت ده را روشن نمی‌کند،<sup>۵</sup> اما حکیم طوس (فردوسی) عنوان کدخدایی را به دوران اساطیری ایران می‌رساند و بارها به این عنوان راجع به مردان خردمند و بزرگ اشاره می‌کند.<sup>۶</sup>

در دوران ساسانیان رئیس ده، دهخدا، دهگان و رئیس منطقه روستایی «دیهیک» نامیده می‌شد و کم و بیش وظایف کدخداهای مورد نظر ما را برعهده داشت. اما اصطلاح کدخدا به معنی مدیر ده، به تدریج از قرن سوم هجری معمول شد.<sup>۷</sup> یعنی از قرن سوم هجری که بهره مالکانه از خراج جدا می‌شود،<sup>۸</sup> لزوم یک نماینده که حافظ منافع هر سه بعد قضیه ده (حکومت، مالک، و زارعان ده نشین) باشد احساس می‌شود، و زارعان با مالکان روابط تولیدی خاص پیدامی‌کنند. مردم ده وجود شخصی خودی را جستجو می‌کنند که حامی آنان و زبان گویایشان در مقابل مالک و عمال دولتی قرارگیرد،<sup>۹</sup> و به نظر می‌رسد ویژگیهای امروزی کدخدا

۱- ر-ک: سمعی، کاظم: سواد طومار شیخ‌بهای، ۱۳۰۷، ضبط در اداره ثبت اصفهان، ص ۱، فرمان شاه طهماسب صفوی.

۲- طالب، مهدی: مدیریت روستایی در ایران، دانشگاه تهران، ۱۳۷۱.

۳- لمپتون، اس، ک: مالک و زارع در ایران، ترجمه منوچهر امیری، چاپ چهارم، تهران، ۱۳۷۷.

۴- بایکین، ریچارد، و آورم، استون: کلیات فلسفه، ترجمه جلال‌الدین مجتبی، نشر حکمت، تهران، ۱۴۰۲ هـ.ش.

۵- خسروی، خسرو: جامعه دهستانی ایران، انتشارات پیام، تهران، ۱۳۵۸؛ کریستین سن، آرتور: ایران در دوره ساسانیان، ج

هشتم. The Legacy of Persia, 1953, Oxford, Great Britain.

۶- ر-ک: فردوسی، حکیم ابوالقاسم، شاهنامه، به کوشش استاد سعید نفیسی، جلد ۷، تهران، ۱۳۱۴، ص ۲۱۳۷.

۷- خسروی، خسرو: جامعه‌شناسی روستایی ایران، انتشارات پیام، تهران، ۱۳۵۸، ص ۳۶.

8 - Bartold, W. An historical geography of Iran, pp. 60-85.

۹- همان، ص ۷.

وبرگزیده بودن از طرف جامعه (مشارکتی) از آن زمان شکل می‌گیرد. در زمان سلجوقیان حمایت‌های نظام‌الملک از روستانشینان و اعطای حق شکایت از مالکان به آنان، روز به روز بر قدرت کدخدا می‌افزاید.<sup>۱</sup> در دوران صفویه منصب کدخدایی، هم در شهرها و هم در مناطق روستایی، به اوج اعتبار خود می‌رسد. در فرمانی که شاه عباس اول به سال ۱۰۰۶ در حمایت از شیخ شهباز یکی از بزرگان فلرس به کدخدایان اقلید می‌نویسد این قدرت و نفوذ رأی کدخدا به وضوح روشن است.<sup>۲</sup>

قانون اساسی مشروطیت در سال ۱۳۲۵ هـ.ق، کدخدرا نماینده دولت در دهات می‌شناسد.<sup>۳</sup> در سال ۱۳۱۴ شمسی آئین‌نامه کدخدایی که گستره زیادی از وظایف محوله را شامل است به تصویب می‌رسد<sup>۴</sup> و سرانجام قانون اصلاحات ارضی به علت عدم درک صحیح از ویژگیهای کدخدا، بتدریج قدرت و نفوذ رأی او را در امور ده محدود می‌کند، تا آن‌جا که در سال ۱۳۵۴ به صورت قانونی او را از صحنه مدیریت ده اخراج می‌نماید.<sup>۵</sup> اما چون کدخدا شخصیتی تاریخی، جغرافیایی و فرهنگی و متعلق به جامعه ده‌نشین و منتخب آنان طی اعصار و قرون بوده است، حذف وی از مدیریت ده و عدم توانایی تعیین جانشین برای او، روز به روز بر بی‌سامانی اقتصادی اجتماعی ده و آثار گوناگون آن می‌افزاید.

## اهمیت کدخدا

منصب و نقش کدخدا همواره چندان اهمیت داشته است که در دورانهایی از تاریخ، عنوان و الگوی مدیریتی آن در دربار سلاطین و در اداره امور شهرها هم جاری می‌شد.<sup>۶</sup> در دوره سلجوقیان این عنوان به متصدیان سطح بالای دولتی اطلاق می‌شد<sup>۷</sup> و در دوران صفویه محلات

۱- خواجه نظام‌الملک، ابوعلی، حسن طوسی: سیاست‌نامه، به اهتمام هیربرت دارک، تهران، علمی و فرهنگی، ۱۳۶۴، ص ۸۷.

۲- مالک وزارع در ایران: ص ۲۴۰.

۳- مدیریت روستایی در ایران، ص ۷۶.

۴- طالب، مهدی: «طرحی برای مدیریت روستایی»، فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، مشهد، سال ۱۳۷۴، ص ۶.

۵- مدیریت روستایی در ایران، ص ۳۷.

۶- ودیعی، کاظم: مقدمه‌ای بر جغرافیای انسانی ایران، دانشگاه تهران، سال ۱۳۵۴، ص ۱۹۸.

۷- سلجوق‌نامه، به نقل از فرهنگ معین.

شهرها و صنوف نیز زیر نظر کدخداها اداره می‌شدند.<sup>۱</sup> اما این منصب در دهات ریشه‌ای به مراتب پیوسته‌تر و نهادینه شده‌تر دارد، به صورتی که کدخدا همواره یکی از ارکان اصلی هرم قدرت و نشانه‌ای درست از مشارکت آگاهانه و کامل مردم ده‌نشین و تجسم اراده آنان در کلیه امور اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی ده بوده است. به همین دلیل حکومت‌های گذشته نیز پیوسته در عمل به نقش طبیعی و درجه تأثیر رأی کدخدا توجه داشتند و می‌کوشیدند وی را به عنوان یک قدرت برخاسته از مردم ده در مقابل مالکان و دیگر زورمداران تقویت کنند و حتی در دورانهایی همانند مالکان، وی را از سوی خود بر مردم منتصب می‌کردند.<sup>۲</sup> وحدت جامعه، آبادانی و خرمی دهات و نیز هویت اهالی بعضاً ارتباط مستقیمی با خردمندی و قدرت کدخدای آنها داشت. حتی وجود کدخدای لایق و مقتدر ارزش معاملاتی ده را نیز افزایش می‌داد (تجارب شخصی).

### ابعاد قدرت کدخدا

همان‌گونه که ده و دهقان ایرانی ساخته و پرداخته سنت‌های قدیم و تاریخ و فرهنگ خاص خویش است، و وجود آن تصادفی نیست،<sup>۳</sup> کدخدا نیز پرورده زمان و مکان (تاریخ و جغرافیا) و ضرورت‌های آن است، و به یقین و ضرورت، پیوسته دارای منابعی از قدرت بوده است، تا او را در اداره امور پیچیده اقتصادی، اجتماعی ده توانا سازد. البته این منابع قدرت در طول تاریخ و تحولات مستمر آن در ایران، تغییرات زیادی حاصل کرده است<sup>۴</sup> اما در آخرین دوره، کدخدایان روستاهای ما دارای ۳ منبع اصلی قدرت بودند که در مجموع بایشرفته‌ترین اصول مدیریت علمی (مدیریت ارگانیک) سازگاری ویژه‌ای دارد.<sup>۵</sup>

منابع سه گانه قدرت کدخدا عبارت بودند از:

(الف) مشخصات فردی و خانوادگی او؛ (ب) قدرت اقتصادی؛ (ج) قدرت

اجرائی.

۱- باستانی پاریزی، محمد ابراهیم: سیاست و اقتصاد عصر صفوی، چاپ نوبهار، چاپ دوم، تهران، ۱۳۵۷، ص ۱۵.

2 - Blunt, wilfrid, wan, wim, 1994. Isfahan, pearl of persia, elek books, london, p. 73.

۳- ودیمی، پیشین، ص ۱۹۷

۴- خسروی، خسرو: پیشین، ص ۵

5 - See The legacy of Persia, 1953, oxford, Great Britain.

۶- محمدزاده، عباس: مدیریت توسعه، تهران، سمت، ۱۳۷۵، صص ۸۱-۸۳.

### الف - مشخصات فردی و خانوادگی کدخدا

الف-۱- مشخصات و ویژگیهای شخصی و خانوادگی کدخدا که پرشمار و تفکیک‌ناپذیر و مکمل یکدیگرند متجاوز از ۲۰ مورد است که ۷ مورد اول، هم ویژگیهای شخص کدخدا و هم مخصوص خانواده او، و بقیه فقط خاص شخص کدخداست. به ترتیب زیر:

- (۱) معتمد بودن؛ (۲) خوشنام بودن؛ (۳) صاحب‌نسق بودن؛ (۴) گستردگی فامیل؛ (۵) بی‌نیازی اقتصادی؛ (۶) تا چند نسل اهل همان ده بودن؛ (۷) دارا بودن شخص فردی و اجتماعی؛ (۸) مهمان‌نوازی؛ (۹) قدرت بسیج نیروهای ده؛ (۱۰) مجرب بودن؛ (۱۱) باسواد بودن؛ (۱۲) خوش‌بیمان بودن؛ (۱۳) استعداد نوآوری داشتن؛ (۱۴) خردمندی؛ (۱۵) آگاهی از کلیه روابط ده و پیرامون (طبیعی - اجتماعی)؛ (۱۶) محرمیت نسبی در بین خانواده‌ها؛ (۱۷) علاقه‌مندی عملی به سرپرستی نیازمندان ده؛ (۱۸) توانمندی ایجاد ارتباط بین درون و بیرون ده؛ (۱۹) سلامت نفس؛ و (۲۰) آنچه لازمه منش کدخدایی است.

خصوصیات یاد شده از هنگام تولد تا پایان عمر توسط اهالی در وجود او جستجو و ارزیابی می‌شد. به طوری که حتی اگر در یک مورد از ویژگیهای رفتاری او خلاف و یاضعفی آشکار مشاهده می‌شد، امکان انتخاب او زیر سؤال می‌رفت و در زمان مسؤولیت نیز باعث کوتاه شدن عمر کدخدایی و حذف این سمت از خانواده او می‌گردید.<sup>۱</sup>

### ب - قدرت اقتصادی

قدرت اقتصادی در هر حال به مثابه مهمترین ابزار امر و نهی در جوامع انسانی است، و نمی‌توان مدیری فاقد قدرت اقتصادی به‌ویژه برای ده، متصور بود. شکست نهادهای مدیریتی بعد از اصلاحات ارضی در دهات به یقین با ضعف اقتصادی آنان بی‌ارتباط نبوده است. کدخداهای گذشته نیز همواره در صدمه مسلح شدن به سلاح اقتصادی بوده‌اند، که این سلاح از سه طریق به دست می‌آمد:

- ۱- نمایندگی مالک، به منظور جمع‌آوری سهم مالکانه و نظارت بر اجرای نسق، در بین زارعان.<sup>۲</sup>
- ۲- نمایندگی دولت در جمع‌آوری مالیات و سرباز و نیز حل دعاوی محلی به نمایندگی از

۱- نگارنده، به تجربه، کدخداهای زنده‌ای را در سنین ۶۰ تا ۹۰ سالگی می‌شناسد که هنوز عملاً به عنوان صاحبان‌بالاترین خرد مدیریتی در ده، مورد اعتماد، اعتنا و مشورت اجرایی قرار دارند.

۲- مالک و زارع در ایران، ص ۴۵۸.



سوی قوه قضائیه که به طور طبیعی بر قدرت کدخدای افزود.<sup>۱</sup> طبیعی است با توجه به دو منبع یاد شده، روستانشینان تبعیت از او امر کدخدا را به امید نفع و یا ترس از زیان، بر خود واجب می‌دیدند.

۳- به لحاظ مجهز شدن به قدرت اقتصادی، کدخدا از لحاظ سهم عوامل تولید همواره بالاتر از متوسط اهالی ده قرار داشت. به این ترتیب که در دهات خرده مالکی که اکثر اراضی متعلق به روستانشینان بود، او بزرگترین خرده مالک ساکن ده به شمار می‌رفت. به این صورت که در دهات با مقدار آب و زمین کافی و هماهنگ با جمعیت آن، نسق براساس جفت گاو (عامل کار) تنظیم شده بود، کدخدا بین ۱/۵ تا ۲ و حتی ۳ جفت گاو زارعت داشت.<sup>۲</sup> در صورتی که زارعان متوسط بین ۰/۵ تا ۱ جفت گاو زارعت داشتند. در دهاتی نیز که نسق براساس فنجان و یا پیاله (عامل آب) قرار داشت، کدخدا بیشترین سهم آب را در اختیار داشت.<sup>۳</sup>

قدرت اقتصادی شخص کدخدا علاوه بر این که نمود قدرت او را در امور هزینه بر زیادتر از دیگران می‌کرد، توان مالی او را در پیشقدمی پرداخت سهام عمرانی، مهمان‌پذیری، اطعام مساکین و امور مشابه بالامی‌برد، و نیز در مجموع، اعتبار او را در درون و بیرون ده افزایش می‌داد.

### ج- قدرت اجرایی

تأمین امنیت اقتصادی - اجتماعی در مناطق کم جمعیت و منزوی روستایی، تحت تأثیر عوامل مختلف، حساس‌تر از جوامع بزرگتر و شهرها است، به ویژه این که آنان همواره تأمین‌کننده اصلی‌ترین نیاز جوامع انسانی بوده‌اند. تأمین این امنیت از وظایف اصلی کدخدا در ده بوده است. علاوه بر این کدخدا از نظر قانونی نماینده دولت و مسؤول اجرای قوانین و نظامنامه‌های دولتی بود، که این نظامنامه‌ها ابعاد مختلف امور جمعی را شامل می‌شد، مانند جرایم جنحه و جنایی، امور عمرانی، بهداشتی، قضایی و... لاجرم رأی و نظر و قدرت کدخدا در موارد مختلف جنبه حقوقی می‌یافت و این مورد خود از بازوهای اصلی قدرت او در ده به شمار می‌رفت.<sup>۴</sup>

۱- تلفیق منابع، ودیعی، خسروی، لمپتون و ... منابع همین مقاله.

۲- جفت گاو، در حوزة آبخور زاینده‌رود بین ۳/۵ تا ۴ هکتار زراعتی‌آبی، در لرستان ۳/۵ هکتار زراعت آبی و ۴ تا ۶ هکتار زراعت دیم است. (مطالعات میدانی)

۳- در قهه (Qahéh) از توابع شهرضا، کدخدا از ۵۷۶ پیاله (کل آب قنات) ۱۲ پیاله، (۱۱۲) آب را مالک بود، در صورتی که کمترین سهم آب نیم پیاله و کمتر برای دیگران بود.

۴- مدیریت روستایی، پیشین، صص ۷۸-۸۲.

السته تمرکز قدرت با ابعاد یاد شده در دست‌کدهای دهات، با توجه به نفوذ و اقتدار مالکان و نظام حکومتی، در زمانهای مختلف و در افراد مختلف نمودهای متفاوتی می‌یافت. لذا کدهای سراسر کشور دارای سلوکی یگانه با جامعه‌ده نبودند، بعضی با رویه‌های مسالمت‌جویانه‌تر و بعضی با روش‌های قدرت طلبانه‌تر با اهالی رفتار می‌کردند و این قدرت طلبی بعضاً از مرزهای ده و حتی منطقه فراتر می‌رفت. به گونه‌ای که بعضی از آنها خود را به‌دستگاه حکومتی متصل می‌کردند، و مقامات عالی‌دولتی را به‌دست می‌آوردند. تاریخ ایران از موارد یادشده نمونه‌های فراوانی به یاد دارد. از جمله: باقرخان خوراسگانی، کدهای خوراسگان (اصفهان) که در زمان زندیه به حکومت اصفهان رسید و در دوران هرج و مرج بعد از فوت کریمخان مدت ۱۴ روز نیز خود را شاه (باقرشاه) خواند<sup>۱</sup> و طبیعی است مردم ده نیز از زیان‌های این قدرت‌طلبی‌ها بی‌نصیب نماندند. اما به هر صورت کدها مظهر مشارکت و همیاری روستائینان در اداره‌امورده بود که مقام او طی قرن‌ها و نسل‌ها و طی تجارب مختلف مدیریتی به عنوان مدیر ده تکامل یافته و شکل گرفته، و به او چنان ویژگی‌هایی داده بود که وی را از سایر مدیران از جمله مدیران کارخانه‌ها، مزارع‌بزرگ و مدیران شهری متمایز می‌نمود.<sup>۲</sup> زیرا هم جامعه و هم منطقه را به صورتی هماهنگ تحت پوشش مدیریتی خود داشت. به‌ویژه بعد از مشروطیت از نظر قانونگذار، مورد تأیید مردم و مالک و دولت بود و اختیارات خود را که عبارت از کلیه امور اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حتی دینی اهالی ده بود و نیز حق حکمیت در امور جزایی، و نیز رابطه بین کل اهالی و بیرون ده، با پشتیبانی مالک و قانون دارا بود. همچنین سعی می‌کرد از دوگانگی‌ها در محیط ده دوری جوید تا به بی‌طرفی او در امور خدشه‌ای وارد نشود. حتی در موارد مختلف قدرت خود را با دیگران تقسیم می‌کرد. مثلاً در دهات بزرگ که از چند طایفه تشکیل می‌شد، کدهای رسمی بخشی از اختیارات خود را به بزرگان طوایف تفویض می‌کرد، به گونه‌ای که آن ده به صورت ظاهر دارای چند کدها بود، اما رأی نهایی با مشورت و رأی کدهای رسمی صادر می‌شد.

در دهات با جمعیت متوسط، کدها ۲ نفر دستیار انتخاب می‌کرد (ناظر یا ناظور) که یکی در امورات اقتصادی و دیگری در امور اجتماعی مددکار او بودند.<sup>۳</sup> تجارب گذشته نشان می‌دهد هر

۱- آصف، محمد هاشم: *رستم الحکما*، به اهتمام محمد مشیری، تهران، کتابهای جیبی، [۱۳۵۷]، ص ۲۱۰.

۲- *مقدمه‌ای بر روستاشناسی ایران*، پیشین، ص ۱۹۸.

۳- حسینی ابری، سید حسن: *مسائل عینی روستاهای ما*، دانشگاه اصفهان، ۱۳۵۹، ص ۱۰.

چه جمعیت ده‌زیادتر بود منابع قدرت کدخدا نیز افزون‌تر و توفیق اودر مدیریت جامعه محسوس‌تر بود.

با توجه به قدرت اجرایی کدخدا و ابعاد مختلف آن و بی‌طرفی خاصی که در اجرای قدرت خود در ده اعمال می‌کرد، هم به نوعی صاحب اختیارات زیاد، وهم مکمل، و معتمد اکثر ساکنان بود. لذا مردم ده‌صرف نظر از تعداد جمعیت و طوایف، تحت تأثیر اوقرار داشتند و اوامر او را اجرا می‌کردند.

### افول و حذف نظام کدخدایی

انجام مراحل سه‌گانه اصلاحات ارضی (۱۳۴۱ تا ۱۳۵۱)، صرف‌نظر از اهداف مثبت و منفی متعددی که از نظر کارکرد و ایجاد تغییر آن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی ده شمرده شده است، (ودیعی، ازکیا و دیگران منابع همین مقاله)، دو هدف عمده را در ده به‌انجام رساند: یکی حذف تدریجی و تغییر نمود قدرت مالکان، و دیگری گسترش نظام دیوانسالاری و حذف کدخدا<sup>۱</sup>.

با حذف کدخدا رهبری جامعه روستایی به شدت متلاشی شد، و انزوا و انفراد خانوارهای روستایی را موجب گردید. به‌طوری که کل حوادث رخ داده در جامعه روستایی ما پس از آن واقعه به نوعی با آن مربوط است.

تشکیل انجمن ده و انتخاب اعضای آن از طریق صندوق آراء (که به‌طور کلی تا آن زمان با دیدگاه‌های مدیریت در ده بیگانه بود) موجب شد تا پس از تشکیل، کدخدا به عنوان مجری مصوبات شورا در نظر گرفته شود<sup>۲</sup>، در صورتی که تا قبل از آن تمام مردم ده مجری دستورات او بودند. از طرف دیگر با تضعیف قدرت مالکان، بازوی اصلی اقتصادی کدخدا قطع شد و نیز با انتقال وظایف اجرایی و قانونی او به انجمن ده و سپاهیان انقلاب (رژیم سابق)، از اداره امور ده عملاً خلع گردید. در سال ۱۳۵۴ واژه کدخدا از ادبیات ده حذف شد<sup>۳</sup> و به‌جای او فردی به نام «دهبان» با انتخاب انجمن ده، تأیید بخشدار و صدور حکم از جانب فرماندار قرار گرفت. دهبان در واقع کارگزار بخشدار و سایر مقامهای دولتی بود، نه مدیر برگزیده مردم ده.

۱- ازکیا، مصطفی: مقدمه بر جامعه‌شناسی توسعه روستایی، تهران، اطلاعات، ۱۳۷۴.

۲- مدیریت روستایی در ایران، پیشین، ص ۲۷.

۳- همان، ص ۲۷.

## مدیران ده بعد از کدخدا

پس از حذف کدخدا یعنی مدیر تاریخی و جغرافیایی ده، نهادهای متعدد، مختلف و بعضاً متضاد با طبیعت و جامعه ده عهده‌دار اداره امور آن شدند که به دلایل مختلف قادر نشدند جای خالی او را پرکنند. مهمترین آن نهادها، همان‌گونه که گذشت، عبارت بودند از: انجمن ده، تعاونی‌های روستایی، سپاهیان به اصطلاح انقلاب، دهبان، شورای اسلامی ده، دهدار و شورای اسلامی شهر و روستا؛ که تفاوت‌های اساسی آنان را با کدخدای سابق می‌توان به ترتیب زیر خلاصه کرد:

۱- **انجمن ده، اولین نهاد انتخابی مدیریت ده:** اعضای انجمن ده علاوه بر این که به لحاظ اجتماعی مشکلات عمده‌ای را در اداره امور ده داشتند، فاقد قدرت اجرایی لازم برای انجام وظایف محوله بودند. زیرا از یک طرف تمامی وظایف مدیریتی را در ده برعهده نداشتند. ثانیاً تعاونی روستایی نیز که دارای قدرت اقتصادی بالایی بود به عنوان رقیب انجمن ده شروع به فعالیت نمود.<sup>۱</sup> ثالثاً تسلط دیوانسالاری هم بر انجمن ده و هم بر تعاونی روستایی سر در گمی خاصی را بر وظایف و نحوه اجرای آن وظایف برای آنان ایجاد کرده بود. رابعاً، سپاهیان انقلاب با روحیه سربازی خود عملاً خواستار تسلط مطلق بر اداره امور ده بودند.

۲- **دهبان:** به عنوان نماینده رسمی دولت در ده، دارای شرح وظایف متضادی بود. زیرا هم موظف به اجرای مصوبات انجمن ده بود، و هم به عنوان مأمور دولت عملاً خود را مافوق انجمن می‌دانست.<sup>۲</sup>

۳- **شورای اسلامی ده:** به عنوان اولین نهاد مدیریت ده بعد از پیروزی انقلاب اسلامی هر چند از نظر اجتماعی وظایف خاص دوران انقلاب را داشت، اما از نظر شرح وظایف عمرانی تقریباً ادامه‌دهنده وظایف نهادهای قبلی بود، و هر چند در اداره امور عمرانی پنج منبع درآمدی برای اجرای مصوبات آن تعیین شده بود، اما ابزار وصول آن منابع را در اختیار نداشت.<sup>۳</sup> از این گذشته وظایف آن به طور کلی همکاری با سازمانهای دولتی بود<sup>۴</sup> و در حقیقت توزیع کالاهای مصرفی که از سوی دولت برای روستائینان ارسال می‌شد عمده وظایف شورا را تشکیل می‌داد.

۱- مقدمه‌ای بر روستاشناسی ایران، ص ۲۱۹.

۲- مدیریت روستایی در ایران، پیشین، ص ۳۸.

۳- وزارت کشور، «قانون تشکیل شوراهای اسلامی»، ۲۹/۴/۱۳۶۵، ص ۱۵.

۴- مهدوی، مسعود: مقدمه‌ای بر جغرافیای روستایی ایران، دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۷، ص ۱۹۲.

۴ - **مسئول عمران روستا** : ده‌دار یا نماینده بنیاد مسکن انقلاب اسلامی از دیگر مدیران بعد از انقلاب ده محسوب می‌شود، که فردی فنی و حداقل دارای مدرک تحصیلی دیپلم متوسطه است، که از بین جوانان خارج ده نیز انتخاب می‌شود و از نظرویزگیهای شخصی ابعادی را برای او قایل شده‌اند که با ویژگیهای کدخدای سابق تفاوت‌هایی را دارا است. از جمله، شرط سنی که حداقل ۲۲ سال در نظر گرفته شده است<sup>۱</sup>، مشروط بر این که دارای تجربه کافی باشد. البته متذکر نشده‌است که تجربه در کدام مورد و نیز مشخص نشده است که این فرد چگونه جوانی است که با ۲۲ سال سن در امور پیچیده ده می‌تواند دارای تجربه کافی باشد؟

۵ - **شورای اسلامی شهر و روستا** : این شورا و مشخصات اعضای آن با دقت خاصی مورد توجه قرارداد شده است. گو این که از نظر تطبیق با مسایل مختلف موجود در محیط ده قابل بررسی است. اما مهمترین ضعف آن که باعث می‌شود افراد صاحب‌نفوذ ده از عضویت در آن خودداری کنند، شرط تأیید صلاحیت کاندیداهای عضویت در آن است. زیرا در محیط محدود ده کافی است از مردم ده رد صلاحیت شود و دیگر جایی برای ماندگاری او در ده باقی‌نماند.<sup>۲</sup>

نقطه مشترک بین کلیه مدیران بعد از کدخدای سابق یکی فقدان قدرت کافی اجرایی و عدم تطابق آنان با نیازهای امروری مدیریت چندین جنبه زندگی روستایی، و عدم توجه کافی قانونگذار به مهمترین بُعد زندگی یعنی ایجاد تحول در تولید، بازاریابی، بازرسانی، تبدیل محصولات، و ایجاد اشتغال برای نیروی جوان روستایی است.<sup>۳</sup>

### نتیجه

طبیعی است که کدخدای سابق ده مدیر زمان خود بود. مدیری در نظام عمده مالکی، در جامعه‌ای با پیشینه استبداد هزاران ساله و حکومت فردی، با اکثریت بیسواد، سایه گسترده فقر<sup>۴</sup>، سرکوفتگی در تمامی سطوح، غارت‌زدگی با تمامی شدت و تداوم تاریخی آن، و در یک کلام

۱- مدیریت روستایی در ایران، پیشین، ص ۱۰۹.

۲- وزارت کشور: «آیین‌نامه‌های اجرایی تشکیلات ... شوراهای اسلامی شهر، شهرک، بخش و روستا و نحوه انتخاب دهیار» مصوب ۱۱/۱/۱۳۷۸، ص ۱۰.

۳- الوانی، سیدمهدی و زاهدی، شمس‌السادات : مباحث ویژه در مباحث مدیریت دولتی، پیام نور، ۱۳۷۴، ص ۱۹۲.

تسلط دائمی امیران حرس و اسیران هوس<sup>۱</sup> بر کلیه ابعاد زندگی مردم ده. به گونه‌ای که اگر آن‌مدیر (کدخدای ۵۰ سال قبل) امروز به ناگاه وارد جامعه تحت مدیریت سابق خود شود، خود را با همه چیز کاملاً بیگانه می‌یابد. یعنی هم جامعه ده و هم صفات مدیر تطبیقی با آن کاملاً تغییر یافته است. اما آنچه در این گفتار مورد نظر است مدیری است که با پیروان خود به اقتضای افراد و موضوعات شیوه‌های متنوعی اعمال می‌کرد (رهبری حمایتی، آمرانه، مبادله‌ای و ...) که امروزه نیز آن شیوه‌ها در مدیریت علمی جایگاه خاصی دارد.<sup>۲</sup>

در نهایت موضوع حائز اهمیت در مدیریت ده در دنیای امروز مبانی قدرتی است که کدخدای سابق دارا بود و پس از او مدیران چند دهه گذشته کم و بیش فاقد آن بوده‌اند. پیشنهاد خاص این مقاله تعمقی دوباره در ویژگیهای کدخدای سابق به لحاظ نحوه انتخاب مدیران آینده مجموعه‌های روستایی کشور است. نه تکرار مدیریت او با همان محتوای قبل از اصلاحات ارضی رژیم گذشته.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱- سیاست و اقتصاد عصر صفوی، پیشین، صص ۲۷۷-۲۹۸.

۲- برومند، زهرا: مدیریت و رفتار سازمانی، پیام نور، ۱۳۷۴، صص ۴۳-۵۴.