

## Research Paper

## The Role of Policy Networks in Promoting the Administrative Health of State Organizations



\*Atena Shakiba<sup>1</sup> , Negin Mehrban Ghahfarrokhi<sup>1</sup>, Javad Madani<sup>2</sup>

1. Master of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

2. Graduate and Lecturer of Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

Use your device to scan  
and read the article online



**Citation:** Shakiba A, Mehrban Ghahfarrokhi N, Madani J. (2020). [The Role of Policy Networks in Promoting the Administrative Health of Public Organizations (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 10(36), 70-95.



Received: 02 May 2020

Accepted: 16 Sep 2020

Available Online: 01 Nov 2020

### Key words:

Policy making, Policy networks, Administrative health, Corruption, Public organizations

### ABSTRACT

Policy networks are one of the new elements in policymaking. Networks can create links to increase participation between policymakers to achieve their goals. Given the policymaking process in our country and the spread of administrative corruption, the need for policy networks to overcome such problems is felt. The present study investigates the role of policy networks in promoting the administrative health of public organizations. In this study, a mixed research method with the sequential exploratory design was used. The statistical population consisted of influential players in government agencies identified and interviewed using a homogenous sampling method. After analyzing the interviews, 160 primary themes were identified, of which 21 basic themes, 13 organizer themes, and five general themes were extracted. Finally, the results of the qualitative studies led to pattern counting and testing using the survey method. The results show that policy networks can act effectively in achieving administrative health by extending participation and collaboration, establishing co-ordination and communication between staff and units, improving supervision and control, emphasizing the structural dimensions of the organization, and social and cultural factors of employees.

### \* Corresponding Author:

Atena Shakiba

Address: Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

E-mail: atena.shakiba7@gmail.com

## مقاله پژوهشی

# نقش شبکه‌های خط مشی در ارتقای سلامت اداری سازمان‌های دولتی

آتنا شکبیا<sup>۱</sup>، نگین مهربان قهفرخی<sup>۱</sup>، جواد معدنی<sup>۲</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲. دانش‌آموخته و مدرس دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## چکیده

شبکه‌های خط مشی یکی از عناصر نوین در حیطه خط مشی‌گذاری است؛ شبکه‌ها قادرند پیوندهایی را به منظور مشارکت هر چه بیشتر میان بازیگران خط مشی ایجاد کرده و مسیر دست‌یابی به اهداف را برای آنان تسهیل کنند. با نظر به فرایند خط مشی‌گذاری در سیستم اداری کشورمان ایران و گسترش پدیده فساد اداری، لزوم وجود شبکه‌های خط مشی برای رفع این‌گونه معضلات عمومی و سلامت اداری احساس می‌شود. هدف پژوهش حاضر بررسی نقش شبکه‌های خط مشی در ارتقای سلامت اداری سازمان‌های دولتی است. روش پژوهش، روش تحقیق آمیخته با طرح متوالی اکتشافی است و جامعه آماری پژوهش را بازیگران سازمان‌های دولتی گوناگون تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری متجانس شناسایی شدند و با آن‌ها مصاحبه شده است. پس از بررسی مصاحبه‌ها ۱۶۰ مضمون اولیه شناسایی شدند که از این تعداد، ۲۱ مضمون پایه، سیزده مضمون سازمان‌دهنده و پنج مضمون فراگیر استخراج شدند. در نهایت نتایج حاصل از مطالعات کیفی منجر به احصای الگو و تست آن، با استفاده از روش پیمایش شد. نتایج بیانگر این است که شبکه‌ها قادرند از طریق گسترش مشارکت و همکاری، برقراری هماهنگی و ارتباط بیشتر میان افراد، واحدها، بهبود نظارت و کنترل، تأکید بر ابعاد ساختاری و عوامل اجتماعی و فرهنگی کارکنان در تحقق سلامت اداری گام مؤثری بردارند.

تاریخ دریافت: ۱۳ اردیبهشت ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش: ۲۶ شهریور ۱۳۹۹

تاریخ انتشار: ۱۱ آبان ۱۳۹۹

## کلیدواژه‌ها:

خط مشی‌گذاری، شبکه‌های خط مشی، سلامت اداری، فساد اداری، سازمان‌های دولتی

\* نویسنده مسئول:

آتنا شکبیا

نشانی: تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.

پست الکترونیکی: atena.shakiba7@gmail.com

www.SID.ir

## مقدمه

2020). امروزه به دلیل شیوع و گسترده‌گی این پدیده در سازمان‌های دولتی کشورمان و از طرفی دیگر با نظر به رتبه ایران (رتبه ۱۴۶ از میان ۱۸۰ کشور) بر اساس شاخص ادراک فساد که توسط سازمان بین‌المللی شفافیت ارائه شده است (Transparen-  
cy International, 2002) و همچنین بر اساس گزارش دبیرخانه کمیته سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم باید خاطر نشان کرد که جمهوری اسلامی ایران وارث یک نظام اداری توأم با فساد در دستگاه حاکمیتی، ساختارهای متورم دولتی و زیرمجموعه‌های آن است که برخی بازمانده نظام گذشته و بخشی معلول عملکرد نامناسب و شرایط ناگزیر سال‌های پس از پیروزی انقلاب اسلامی است (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۹۴)؛ از طرفی دیگر نیز یافته‌های حاصل از مطالعات انجام‌شده توسط آقای فرامرز رفیع‌پور که علاوه بر بررسی علل و عوامل و پیامدهای فساد، به بررسی میزان فساد در ایران و طبقه‌بندی سازمان‌های مختلف از نظر میزان فساد می‌پردازد، نشان می‌دهد که فساد در بخش دولتی وجود داشته و روند رو به رشدی را طی می‌کند (زرندی و معدنی، ۱۳۹۴)، از این رو می‌توان ملاحظه کرد که نظام اداری کشورمان از وضعیت نامطلوبی برخوردار است و عدم تحقق کامل سلامت اداری در سازمان‌های دولتی در کشورمان به عنوان مسئله‌ای مهم باید مورد توجه قرار گیرد.

زمانی فساد اداری و بوروکراتیک کاهش خواهد یافت که نظام بوروکراتیک اجزایی از شفافیت، پاسخ‌گویی، اجماع‌محوری، مشارکت، قانون‌محوری، کارایی و اثربخشی، مسئولیت‌پذیری، فرایندمحوری، استقلال عمل نهادها و نظام انتخابی صحیح را در اختیار داشته باشد (قلی‌پور، به نقل از: درخشان و پیله‌وری، ۱۳۹۷). طراحی و اجرای خط مشی‌های

سلامت اداری و تحقق آن از دیرباز به عنوان موضوعی مهم و اساسی در تمامی سازمان‌های دولتی مطرح بوده و دستیابی به آن به صورت هدفی مشترک مورد توجه است (زرندی و معدنی، ۱۳۹۴: ۲۲). سلامت اداری به معنای رعایت اصول و قوانین و موازین اخلاقی در سازمان است (درخشان و پیله‌وری، ۱۳۹۷). این واژه یک واقعیت اجتماعی است که حاصل برابری کنش‌ها و واکنش‌های مجموع کارکنان سازمان است. سازمان سالم، سازمانی است که در مبادله اطلاعات مورد اعتماد است، دارای قابلیت انعطاف و خلاقیت برای ایجاد تغییرات لازم برحسب اطلاعات به‌دست‌آمده است و نسبت به اهداف سازمان، یگانگی و تعهد وجود دارد (معمارزاده‌طهران و نجفی، ۱۳۹۶). سازمان سالم فرایندهای کاری را تثبیت می‌کند و باعث بهبود کامل وضعیت جسمی، روحی و اجتماعی کارکنان می‌شود که این امر به کارایی و عملکرد برتر می‌انجامد (Singh & Jha, 2018). نقطه مقابل سلامت اداری، فساد اداری است که ناشی از موارد متعددی از قبیل اختلاس، پولشویی، ضعف در مهارت‌های مدیریتی، نگرش‌های ضعیف و تشریفات وسیع اداری، مدیریت نامناسب منابع انسانی، برخورداری از سیستم پرداخت و پاداش نامناسب، مدیریت و آموزش نظارتی ناکافی، فرهنگ هزینه نامناسب، سوءاستفاده از اختیارات شکلی، فقدان پاسخ‌گویی، مختل بودن فعالیت‌های سازمانی و فقدان حاکمیت اخلاق در سازمان است. مطالعات انجام‌شده بیانگر این موضوع است که عدم تحقق سلامت اداری و وجود فساد، به علت ایجاد اختلال در تخصیص منابع در نهایت مانع رشد بلندمدت اقتصادی، ارزش سازمان، نوآوری و سرمایه‌گذاری خواهد شد (Hu, Li, Duncan & Xu,

مناسب و مرتبط با مسئله مذکور، سازمان‌ها را در راه دستیابی به سلامت نظام اداری یاری می‌کند. عصر حاضر، عصر پیچیدگی و شبکه‌هاست و برای برخورد با مسائل پیچیده و شبکه‌ای باید به راه‌حل‌های پیچیده و شبکه‌ای روی آورد. از طرفی منتقدان مدیریت دولتی معتقدند که مدل‌های سنتی و سلسله‌مراتبی مدیریت دولتی برای حل مسائل پیچیده و شبکه‌ای عصر حاضر اثربخش نیستند و باید به دنبال راهکارهای جدیدی بود به همین دلیل از دهه گذشته، واژه شبکه و شبکه‌سازی در بیشتر مباحث مدیریت دولتی و خط‌مشی‌های عمومی دولت متداول شده است (حقی، ۱۳۹۷).

در بسیاری از کشورها شبکه‌های خط‌مشی نقش پررنگی در حوزه اداری ایفا می‌کنند. شبکه‌های خط‌مشی را می‌توان به عنوان یک عامل موجود در حیطه خاصی از خط‌مشی‌گذاری تعریف کرد؛ جایی که در آن ذی‌نفعان و دولت توسط منافع مشترک و وابستگی‌های متقابل به یکدیگر مرتبط می‌شوند. شبکه‌های خط‌مشی بر مشارکت، مذاکره و گفت‌وگو، تسهیم منابع و همچنین اعتماد و همکاری متقابل میان بازیگران مختلف و در عین حال توجه به ویژگی‌هایی از قبیل هزینه کم و کارایی بالا در فرایند خط‌مشی‌گذاری تأکید دارند (Lu, de Jong & Heuvelhof, 2018 quoted in: Li, Zhang & Yuan, 2019). یکی از مشکلات موجود در نظام‌های خط‌مشی‌گذاری متمرکز، عدم مشارکت ذی‌نفعان مختلف در فرایند تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌هاست. شبکه‌های خط‌مشی با مشارکت دادن ذی‌نفعان در فرایند تدوین، اجرا و ارزیابی خطر، محدودیت عدم مشارکت ذی‌نفعان در فرایندهای مذکور که از ویژگی‌های نظام‌های خط‌مشی‌گذاری سلسله‌مراتبی متمرکز محسوب می‌شود را مرتفع می‌کنند (کاملی، ۱۳۸۸). به منظور بررسی عدم

موفقیت نسبی ایران در شاخص‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد در ابتدا باید وضعیت سازمان مربوطه از نظر فساد سنجیده شود تا مشخص شود که سازمان در چه شرایطی قرار دارد. مواردی از قبیل عدم تحقق اهداف سازمانی، پایین بودن بهره‌وری، نارضایتی ارباب‌رجوع، ناکافی بودن سلامت مالی اداری و همچنین ضعف سیستم نظارت و بازرسی و کنترل‌های لازم که در نهایت منجر به افزایش تخلفات و فساد در دستگاه‌های دولتی گشته است (حبیبی‌تبار، ۱۳۹۷) و همچنین عدم ایفای نقش مناسب نهادهای مدنی در نظارت بر عملکرد نظام اداری، نبود نظام کنترل مدیریت، نارسا و سنتی بودن فرایندها و روش‌های اداری، مبهم و متعدد بودن قوانین و مقررات، ناکارآمدی ساختارهای اداری، دخالت بیش از حد دولت در اقتصاد و انحصارهای دولتی همراه با سوءتدبیرها و غیره زمینه استفاده از رانت‌های خاص برای گروه معدودی از شهروندان و دستیابی آن‌ها به ثروت‌های هنگفت و گسترش فساد را فراهم آورده و باعث بروز ناراحتی‌های مردمی شده است (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۹۴).

از این رو ضرورت دارد بررسی دقیقی از نظام اداری کشور بر اساس تئوری‌های جدید مدیریت دولتی و همچنین تجارب موفق کشورهای گوناگون انجام گیرد؛ چراکه این کار موانع و محدودیت‌های موجود بر سر راه سلامت اداری را نمایان کرده و زمینه رفع آن‌ها را فراهم می‌آورد.

حاکمیت روش‌های متمرکز و کنترل‌شده، عدم مشارکت و همکاری، وجود ساختارهای سنتی سلسله‌مراتبی و وجود مقررات زائد و دست و پاگیر هنوز در بسیاری از سیستم‌های اداری کشورمان پابرجاست؛ این در حالی است که بسیاری از اندیشمندان معتقدند بدون مشارکت و هم‌اندیشی در قالب یک ساختار

اتنا شکلیا و همکاران. نقش شبکه‌های خط‌مشی در ارتقای سلامت اداری سازمان‌های دولتی

شبکه پیشبرد اهداف آن‌هاست و می‌توان بر اساس این عامل اساسی اعضا را از سایر افراد خارج از شبکه به صورت عینی و قابل تشخیص مجزا کرد (بیگی، ۱۳۹۷: ۶۴). شبکه‌های خط‌مشی را می‌توان شبکه‌های ارتباطی نیز نامید؛ زیرا تعامل میان اعضا یکی از ویژگی‌های تعیین‌کننده آن‌ها به حساب می‌آید؛ با این حال اشکال مختلف ارتباطات بر حسب رسمیت ممکن است اثرات مختلفی بر نتایج داشته باشد. شبکه‌های رسمی خط‌مشی ترکیبی از چند بازیگر هستند که صریحاً توسط مدیران دولتی برای تولید و ارائه خدمات عمومی تشکیل شده‌اند (Song, Temby, Kim, 2019; Cisneros & Hickey, 2019).

از دیدگاه تجربی، مطالعه شبکه‌ها طی دهه گذشته در حیطه طراحی و تدوین خط‌مشی‌های کاربردی به طرز چشمگیری رشد کرده است. روابط تعبیه‌شده در شبکه‌های خط‌مشی، مرزهای اکولوژیکی، جغرافیایی و اجتماعی سیاسی را دربر می‌گیرد و به طور بالقوه همکاری و یادگیری بین سازمان‌های بین‌المللی و داخلی را تقویت می‌کند (Rudnick, Niles, Lubell & Cramer, 2019). دانشمندان با تمرکز بر روابط بین خط‌مشی، شبکه خط‌مشی را به عنوان شبکه‌ای متشکل از گروه‌ها یا مشارکت‌کنندگان در زمینه خط‌مشی‌گذاری می‌دانند که تعاملات میان آن‌ها در مورد موضوعات خاص خط‌مشی، باعث ایجاد «روابط ساختاری» به منظور ایجاد خط‌مشی می‌شود (Sun & Cao, 2018).

## ۱-۲. سلامت اداری و مبارزه با فساد

سلامت<sup>۱</sup>، روی دیگر سکه فساد است. دفتر اوراسیا و اروپای یواساید، سلامت را در پنج عامل خلاصه کرده است. این عوامل عبارت‌اند از: شفافیت، پاسخ‌گویی، پیشگیری، تقویت و آموزش (عابدی‌جعفری،

1. Integrity

مشارکتی امکان ادامه حیات مدیریت دولتی وجود ندارد (الوانی، ۱۳۸۱). با نظر به موارد مذکور لزوم توجه به ذی‌نفعان مختلف و مشارکت آن‌ها از طریق شبکه‌های خط‌مشی را می‌توان به عنوان روشی جایگزین و درخور در جهت دستیابی سازمان به هدف سلامت اداری بیان کرد. استقرار شبکه‌های خط‌مشی در سازمان‌های مختلف دولتی می‌تواند بستر مناسبی را برای نهادینه‌سازی مشارکت گروه‌های مختلف، ذی‌نفعان و بازیگران اصلی ایجاد کند؛ بی‌گمان تشکیل این شبکه‌ها و بهره بردن از مزیت‌های آن‌ها مستلزم وجود شرایط و بسترهای خاصی است تا امکان ایجاد، راه‌اندازی، فعالیت و مدیریت اثربخش آن‌ها را فراهم آورد (رعنائی و مرتضوی، ۱۳۹۱: ۲). بر این اساس و با توجه به عدم کارایی استفاده از مدل‌های سنتی و سلسله‌مراتبی در حل مسائل پیچیده سامانی و از جمله آن تحقق بخشیدن به سیاست‌های سلامت اداری در سیستم اداری کشورمان، می‌توان شبکه‌های خط‌مشی را به عنوان عاملی مهم در رفع موارد مذکور عنوان کرد. شبکه‌های خط‌مشی تعاملات بین عناصر سازمانی خط‌مشی‌گذار را در حوزه سلامت اداری بهبود می‌بخشد و منجر به ارتقای سلامت اداری در سازمان‌ها می‌شوند. با توجه به مطالب ذکرشده، پژوهش حاضر به دنبال بررسی نقش شبکه‌های خط‌مشی بر تحقق سلامت اداری در سازمان‌های دولتی است.

## ۱. ادبیات موضوع

### ۱-۱. شبکه خط‌مشی

شبکه‌های خط‌مشی از مفاهیم نسبتاً جدید در مطالعات خط‌مشی‌گذاری محسوب می‌شوند. به صورت کلی شبکه‌های خط‌مشی پیوندهایی هستند که بازیگران دولتی و اجتماعی را در فرایند خط‌مشی به هم نزدیک می‌کنند. عامل اصلی در پیوستن مشارکت‌کنندگان در

حاکمیت قانون، شفافیت، یکپارچگی، پاسخ‌گویی، مسئولیت‌پذیری، اجماع، برابری و اثربخشی را لازمه ارتقای سلامت اداری می‌داند. از بین این موارد سه مورد شفافیت، پاسخ‌گویی و یکپارچگی را می‌توان مفاهیم مرتبط به هم و دارای روابط میان‌کنشی دانست (زرنندی، معدنی، رنجبر کبوترخانی، خدایی و سروری، ۱۳۹۷). بر اساس تعریف سازمان بهداشت جهانی (۱۹۹۸)، مفهوم سازمان سالم به این معناست که در کنار سود، بهزیستی کارکنان نیز باید به عنوان یک هدف مهم برای سازمان مورد توجه واقع شود؛ سازمان سالم از ویژگی‌های شکوفایی، استحکام، مقاومت، پیشرفت، انعطاف‌پذیری و شایسته بودن برخوردار است (Raya & Panneerselvam, 2013). از طرفی دیگر می‌توان خاطرنشان کرد که سلامت اداری بیان‌کننده عملکرد کاملی از تمام فرایندهای سازمانی رسمی، غیررسمی، اصلی و فرعی است که منجر به ارائه دستاوردها و خروجی‌هایی سالم و قانونی در تمام فرایندهای سازمانی می‌شود (Miller, Cotton & Hart, quoted in: Xenidisa & Theocharous, 2014).

از منظر روان‌شناسی چهار عامل در یک سازمان سالم باید مورد توجه قرار گیرد: فرد، گروه، سازمان و فرایندهای بین‌سازمانی. در سطح فرد، اقدامات و مداخلاتی که برای بهبود سلامت روان‌شناختی کارکنان و سازمان انجام می‌گیرد باید به طور دقیق مورد بررسی قرار گیرد. در سطح گروه، گروهی به عنوان گروه سالم مطرح می‌شود که در آن افراد به یکدیگر و همچنین نظرات مختلف اعضا احترام بگذارند، احساس تعلق به گروه داشته باشند و با شناسایی، پذیرش و انجام کار متنوع تفکر خلاق را میان اعضا ترویج دهند. در سطح سازمان، سازمانی سالم تلقی می‌شود که خود را در معرض چالش‌های متنوع با محوریت ایجاد محیطی شادتر و کارآمدتر

حسینی‌هاشم‌زاده، محدثی و فاضلی، ۱۳۹۵: ۱۰۴). در برخی مواقع مفهوم سلامت با مفهوم حکمرانی خوب مترادف دانسته می‌شود. البته مفهوم حکمرانی خوب پوشش معنایی گسترده‌تری نسبت به مفهوم سلامت دارد. سلامت، الگویی است که افراد و سازمان‌ها را ملزم به رعایت استانداردهای ضد فساد می‌کند و کارایی سازمانی را افزایش می‌دهد. سلامت سازمانی تعهد به رعایت قوانین، سیاست‌ها، تعهدات، اختیارات و پاسخ‌گویی یک سازمان است (Dobel, 2016: 2). این مفهوم ابزاری است که در دهه ۱۹۹۰ توسط سازمان شفافیت بین‌الملل جهت کمک به دولت‌ها، مشاغل و جامعه مدنی که در تلاش برای مقابله با فساد هستند تعریف شده و بر شفافیت فروش دارایی‌ها، صدور مجوزها و امتیازات و ارائه خدمات مشاوره‌ای و پشتیبانی تأکید دارد. این مفهوم برای دستیابی به دو هدف، جلوگیری از فساد و پیروی از روش‌های شفافیت (برای مثال جلوگیری از اخاذی مقامات، تحریف در خریدهای عمومی، خصوصی‌سازی یا صدور مجوز) طراحی شده است (Transparency International, 2002). سلامت با اثربخشی سازمان، شخصیت، جو اخلاقی، رضایت مشتری، فرهنگ و عدالت سازمانی، بازخورد مشتری، رهبری و نگرانی‌های مربوط به ایمنی در ارتباط است (Singh & Jha, 2018). ساختار سلامت از پیچیدگی خاصی برخوردار است به گونه‌ای که نمی‌توان آن را به یک تعریف ساده خلاصه کرد. به طور کلی زمانی که انصاف، عدالت، تحقق وعده‌های مختلف در ارگان‌های دولتی و به طور خاص زمانی که ویژگی‌هایی همچون ثبات، صداقت، مسئولیت‌پذیری، قابل اعتماد بودن، تعهد و انسجام میان اصل و عمل در کارکنان نهادینه شود، مفهوم سلامت تحقق می‌یابد (Sihombing, 2018). علاوه بر آن بانک جهانی مواردی را همچون مشارکت،

دیگر هم‌زمان با شکل‌گیری شبکه‌های خط مشی، مسئله‌ای عنوان می‌شود و آن نحوه پاسخ‌گویی بازیگران خط مشی است (رهنورد، بیاتی‌چالستری، طاهرپورکلانتری و منوریان، ۱۳۹۶). از نظر گنگ و جانسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، از آنجایی که پاسخ‌گویی یکی از ابزارهای مهم در خصوص فساد است، این موضوع اهمیت پیدا می‌کند. بنابراین ضروری است که نقش و تأثیر شبکه‌های خط مشی بر یکی از ابعاد مهم سلامت اداری که از آن تحت عنوان پاسخ‌گویی یاد شده سنجیده شود (Gong & Janesson, 2012).

به اعتقاد ون برن<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، شبکه‌های خط مشی مبتنی بر پیوندهای رسمی و غیررسمی میان بازیگران دولتی و دیگر بازیگرانی است که در طی فرایند خط مشی‌گذاری اهداف مشترکی را دنبال می‌کنند؛ بنابراین باید به منظور دستیابی به هدف خود درک کاملی از مسئله و مشکل مورد نظر داشته باشند. از نظر برزل<sup>۵</sup> و همکاران (۱۹۹۸)، افراد به منظور دستیابی به اهداف خود به ابزارها و منابع خط مشی احتیاج دارند؛ برخی از این منابع متعلق به سایر بازیگران است و گاه توسط آن‌ها کنترل می‌شود و بدین ترتیب وابستگی متقابل میان بازیگران ایجاد می‌شود، این منابع شامل طیف وسیعی از ابزارهای سیاسی، قانونی، مالی، سازمانی، فیزیکی و اطلاعاتی است (Lu et al., 2018).

شبکه‌های خط مشی از قابلیت بالایی در زمینه اجرای خط مشی‌های عمومی برخوردار هستند، بنابراین تدوین و اجرای خط مشی‌ها و همچنین اختیارات دولت‌ها و سازمان‌های دولتی تحت نظر الگوی شبکه‌های خط مشی از اطمینان بیشتری

برای انجام امور و رقابت بیشتر قرار دهد. در سطح فرایندهای بین‌سازمانی، تمرکز بیشتر روی گسترش مرزهای سازمان و بهبود روابط بین سازمان‌هاست. همچنین مشارکت، استفاده از شبکه‌ها و همکاری جامعه در این سطح مهم تلقی می‌شود (Di Fa-bio, 2017). زمانی فساد اداری و بوروکراتیک کاهش خواهد یافت که نظام بوروکراتیک اجزایی از شفافیت، پاسخ‌گویی، اجماع‌محوری، مشارکت، قانون‌محوری، کارایی و اثربخشی، مسئولیت‌پذیری، فرایندمحوری را به جای فرم‌محوری، استقلال عمل نهادها و نظام انتخاباتی صحیح در اختیار داشته باشد (درخشان و پیله‌وری، ۱۳۹۷). در این راستا خط‌مشی‌های مبارزه با فساد به منظور ارتقای سلامت اداری در سازمان‌ها به این صورت تعریف می‌شود: پاداش و تنبیه، نظارت، بازسازی ساختارهای بوروکراسی، غربالگری و استخدام نیروی کار، کمک گرفتن از سازمان‌های مبارزه با فساد، ایجاد کمپین‌های آموزشی و توافق‌نامه‌های بین‌المللی (Gans-Morse et al., 2018) (تصویر شماره ۱).

### ۱-۳. پیشینه پژوهش

تئوری‌های گوناگونی بیانگر نحوه‌پیدایش شبکه‌های خط مشی در مدیریت مسائل عمومی است. از نظر رودز<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، شبکه‌های خط مشی بر اساس اعتماد و منافع متقابل اعضا شکل گرفته‌اند. اندیشمندان معتقدند به دلیل ناکارآمدی ابزارهای سلسله‌مراتب سنتی، بازارها غالباً با ناکامی مواجه شده‌اند و از این رو حکومت‌ها به منظور خدمت‌رسانی، خود را ملزم به استفاده از شبکه‌های خط مشی می‌دانند؛ اگر حکومت‌ها توانایی مدیریت غیرمستقیم شبکه‌ها را در خود تقویت کنند زمینه‌ساز خدمت‌رسانی کارآمد شبکه‌های خط مشی خواهند بود. از طرفی

3. Gong & Janssen

4. Van Bueren

5. Borzel

2. Rhodes



ویژگی‌های سازمانی مانند قدرت و شهرت است که به راحتی قابل کنترل نیست و عوامل نهادی مانند عضویت در کمیته‌ها فقط تأثیر جزئی دارند (Henning, Aßmann, Hedtrich, Ehrenfels & Krampe et al, 2019).

نتایج تحقیقات رامسیلوویک<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نیز بیانگر این موضوع است که عدم تعادل در توزیع قدرت بازیگران در شبکه خط مشی مانع از نتایج در نظر گرفته شده و پیشرفت در موضوعات خط مشی با توجه به اهداف و خط‌مشی‌های بیان شده می‌شود و این موجب تسلط همیشگی بازیگران خط مشی‌گذاری سنتی می‌شود که منجر به حاشیه‌نشینی بیشتر و محرومیت بازیگران کمتر قدرتمند و عوامل غیررسمی خواهد شد (Ramci- Lovic-Suominen, Lovric & Mustalahti, 2019).

با توجه به موارد ذکر شده و فقر مبانی نظری و همچنین با توجه به اینکه تاکنون هیچ‌یک از پژوهش‌های داخلی به بررسی نقش شبکه‌های خط مشی در ارتقای سلامت اداری با رویکرد متوالی اکتشافی نپرداخته است، در این خصوص لازم است نقش شبکه‌های خط مشی در خصوص ارتقای سلامت اداری در ارگان‌های دولتی مورد بررسی قرار گیرد.

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف پژوهشی کاربردی است که در آن از روش تحقیق آمیخته با طرح متوالی اکتشافی استفاده شده است. روش تحقیق آمیخته به معنای ترکیب هر دو رهیافت کمی و کیفی پژوهش است. در پژوهش آمیخته با طرح متوالی اکتشافی، نخست داده‌های کیفی برای موشکافی پدیده در

برخوردار است. علاوه بر این شبکه‌های خط مشی مدافع دموکراسی و قانونی شدن منافع فردی هستند اما این دو مهم با دستورات ساده حاصل نمی‌شوند، بلکه تحقق آن‌ها مستلزم اعتماد و منافع متقابل میان بازیگران است. سرانجام باید خاطر نشان کرد که تحقق شبکه خط مشی نه تنها شامل تجزیه و تحلیل مرحله‌ای است، بلکه تجزیه و تحلیل ساختار را دربر می‌گیرد، تا از این طریق فرایند اجرای خط مشی‌ها، مرتبط‌تر، کاربردی‌تر و قانع‌کننده‌تر جلوه کند (Li et al., 2019).

از نظر لو<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۸) بازیگران شبکه خط مشی با مبادله اهداف و منابع با یکدیگر تعامل کرده و از این طریق قادرند رفتار سایر بازیگران را تحت تأثیر قرار دهند. از آنجایی که تعامل به عنوان عنصری مهم در خصوص عملکرد مثبت شبکه‌های خط مشی مورد توجه قرار گرفته است، لازم است بررسی‌های بیشتری در خصوص این مهم صورت گیرد (Lu et al., 2018).

همچنین هنینگ<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان «چه چیزی فرایندهای مشارکتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد: فعالیت‌های مردمی، دانش علمی یا پول اهداکننده؟» به رویکرد شبکه خط مشی تطبیقی پرداختند و نتایج حاکی از آن بود که فرایندهای خط مشی مشارکتی تحت تسلط سازمان‌های اهداکننده و تحقیقاتی است؛ در حالی که منافع سازمان‌های مدنی تأثیر ناچیزی دارد. به نظر می‌رسد طراحی سیستم‌های ذی‌نفعان دشوار است؛ زیرا ساختارهای مشاهده شده شبکه عمدتاً توسط عوامل ارتباطی تعیین می‌شوند که ناشی از فعالیت شبکه‌های اجتماعی سازمان یا سایر

8. Ramcilovic-Suominen

6. Lu

7. Hennig



تهران، خبرنگان حوزه سلامت اداری و مبارزه با فساد و پژوهشگران فساد اداری) هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری متجانس شناسایی شدند و با آن‌ها مصاحبه شد. نمونه‌گیری متجانس<sup>۱۰</sup> یکی از روش‌های نمونه‌گیری کیفی است که در آن، مشارکت‌کنندگانی که به لحاظ تجربه یا دیدگاه، بسیار شبیه به هم هستند، انتخاب می‌شوند. این روش یک نمونه دقیق و همگون را ایجاد می‌کند و جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها را آسان‌تر می‌کند (لونبرگ و آیربی، ۱۱، ۱۳۹۳: ۲۰۷). درنهایت نتایج حاصل از مطالعات کیفی منجر به ساخت پرسش‌نامه به منظور سنجش عوامل مؤثر بر سلامت اداری شد. در هیافت کمی پژوهش جاری، به سبب کاربرد پرسش‌نامه‌های پیمایش، روش پیمایشی مورد توجه قرار گرفته است؛ نخست به منظور اطمینان از پایایی پرسش‌نامه‌های توزیع‌شده، با استفاده از نرم‌افزار SPSS مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن ۰/۷۹۵ برآورد شد. سپس برای سنجش برابری میانگین نمونه با جامعه آماری از آزمون تی تک نمونه‌ای و برای بررسی نرمال بودن داده‌های تحقیق از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد و درنهایت برای رتبه‌بندی و مشخص شدن ضریب تأثیرگذاری متغیرهای تحقیق از آزمون فریدمن استفاده شد.

### ۳. یافته‌های پژوهش

#### ۳-۱. فاز نخست (کیفی)

با نظر به این مهم که در طرح متوالی اکتشافی ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری و بررسی می‌شوند، فاز کیفی ارجح بوده و فاز کمی پس از آن انجام می‌گیرد که در ادامه به آن‌ها می‌پردازیم.

دست‌بررسی، جمع‌آوری می‌شوند، در مرحله بعد، پس از احصا شدن شاخص‌های لازم برای بررسی پدیده، داده‌های کمی در جهت تعیین نوع روابط میان متغیرهای پژوهش گردآوری و تحلیل می‌شوند (منوریان، محمدی و محمدی فاتح، ۱۳۹۵).

در پژوهش حاضر به منظور انجام شیوه کیفی با استفاده از ابزار مصاحبه، داده‌های موردنظر گردآوری و سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفتند؛ به این صورت که ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای در حوزه شبکه خط مشی و سلامت اداری و انجام مصاحبه با بازیگران خط مشی، مضامین اولیه استخراج شد و در ادامه به الگو تبدیل شد و درنهایت با بررسی نظر خبرگان روایی آن اعلام شد. این روش شامل خواندن داده‌های مکتوب، تشخیص مضمون‌ها در داده‌های مورد نظر، کدگذاری و تحلیل مضامین است.

در تحلیل مضمون می‌توان داده‌ها را از پیش گردآوری و سپس مورد تحلیل قرار داد. از طرفی دیگر باید خاطر نشان کرد که روش تحلیل مضمون در مقایسه با سایر روش‌های تحلیل کیفی برای داده‌های وسیع‌تر، با حجم بیشتر و مطالعه موضوعات به جای تجربیات فردی به کار گرفته می‌شود. این روش در مقایسه با دیگر روش‌های تحلیل داده‌های متنی به عنوان مناسب‌ترین روش به منظور ساختن الگوهای نظری و حل مسائل دنیای واقعی شناخته شده است (گست و همکاران<sup>۱۱</sup>، به نقل از ناجیان‌اصل، افهمی، شریعتمدار و فهیمی‌فر، ۱۳۹۶).

مشارکت‌کنندگان در تحقیق حاضر، بازیگران مؤثر در سازمان‌های دولتی (استانداری استان گیلان، سازمان بازرسی، ستاد اداری بانک کشاورزی استان

10. Intensity sampling  
11. Lunenburg & Irby

9. Guest

برای استخراج مضامین اولیه، مصاحبه‌های انجام‌شده ضبط یا گاه نوشته‌شده و در نهایت به‌دقت تایپ شدند. سپس مضامین اولیه و مربوط به هر مصاحبه استخراج شد که حاصل آن ۱۶۰ مضمون (کد اولیه) بود. در ادامه از میان ۱۶۰ مضمون اولیه استخراج‌شده، به جست‌وجوی مضامین پایه و اساسی پرداخته شد. این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای اولیه و چگونگی ترکیب کدهای مختلف در قالب کدهای کلی‌تر بود. استخراج کدهای حاصل از مراحل قبل در دو مرحله بازبینی و تصفیه کدها انجام شد. به این صورت که در ابتدا کدهای متشابه مشخص و بازبینی شد و اعتبار آن‌ها با توجه به سایر کدها مورد بررسی قرار گرفت و از بین کدهای متشابه هر قسمت، یک کد کلی‌تر تعریف و نام‌گذاری شد تا

پس از بررسی مطالعات کتابخانه‌ای در حوزه شبکه خط مشی و سلامت اداری، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ای در سازمان‌های دولتی (استانداری استان گیلان، سازمان بازرسی کشور، ستاد اداری بانک کشاورزی استان تهران) و همچنین با خبرگان حوزه سلامت اداری و مبارزه با فساد و پژوهشگران فساد اداری انجام شد. سوالات مصاحبه شامل این موارد بود: آیا شبکه‌ای در این سازمان وجود دارد؟ مکانیسم خط مشی شبکه‌ای در سازمان چگونه است؟ آیا شبکه‌ها در مبارزه با فساد مؤثر هستند؟ رویکرد شبکه‌ها در مبارزه با فساد و ارتقای سلامت اداری در سازمان نامبرده چگونه است؟ تأثیر شبکه‌ها را در مبارزه با فساد و ارتقای سلامت اداری چگونه ارزیابی می‌کنید؟

#### جدول ۱. استخراج مضامین

ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
۱	همکاری و تعامل سازنده بازیگران خط مشی با یکدیگر	۱. اهداف مشترک و مشارکت سازنده میان بازیگران خط مشی
۲	آرمان‌ها و گرایش‌های مشترک بازیگران	
۳	سازگاری بخش‌های مختلف سازمان با هم	۲. هماهنگی و ارتباط میان افراد و بخش‌های سازمان
۴	میزان انسجام و پیوستگی بازیگران خط مشی	
۵	تأثیر شبکه‌ها بر تحقق سلامت اداری	
۶	بازرسی مؤثر و کارآمد در بخش‌های مختلف سازمان	۳. نظارت و کنترل بخش‌های مختلف سازمان
۷	اهمیت سازوکارهای کنترلی در شبکه‌ها	
۸	تأثیر عوامل شخصیتی در تحقق مؤثر شبکه خط مشی	۴. ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی بازیگران خط مشی
۹	وجدان کاری بازیگران خط مشی در محل کار	
۱۰	تأثیر عوامل محیطی در تشکیل کارآمد شبکه‌های خط مشی	
۱۱	ویژگی‌های ساختار سازمانی مؤثر بر شبکه‌های خط مشی	۵. تأثیر ابعاد ساختاری و محیط سازمانی در تحقق مؤثر اهداف شبکه
۱۲	مدیریت مؤثر و کارآمد بازیگران خط مشی	
۱۳	تبدیل سازمان به سازمانی مسطح و افزایش عدم تمرکز	

اهداف مشترک و مشارکت سازنده: بر اساس تئوری ذی‌نفعان، سازمان‌ها گرایش به ایجاد ائتلاف‌هایی متشکل از ذی‌نفعان و اعضای خود، در جهت دستیابی به اهداف مشترک خود دارند. شبکه‌سازی یکی از اشکال همکاری و مشارکت میان سازمان‌ها و یا اعضای آن محسوب می‌شود و از این رو شبکه‌ها را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از ذی‌نفعان، سازمان‌ها یا نهادهایی در نظر گرفت که به منظور تحقق اهدافی که خود به‌تنهایی قادر به دستیابی به آن نیستند گرد هم می‌آیند. همکاری در فعالیت‌های مشترک، مکمل بودن اعضا از نظر توانمندی‌های تخصصی و داشتن هدف مشترک به عنوان ویژگی‌های مهم و قابل توجه شبکه‌های خط مشی شناخته شده‌اند (صفری‌دشتکی و سلاجقه، ۱۳۹۷). آلتز و هچ<sup>۲</sup>، علاوه بر اهداف مشترک به مواردی از قبیل آرمان‌ها و گرایش‌های مشترک، همکاری مشترک، همکاری داوطلبانه، همکاری مستمر و نسبتاً پایدار، همکاری تخصصی و مکمل به عنوان ویژگی‌های شبکه‌ها اشاره کرده‌اند (رعنائی و مرثضوی، ۱۳۹۱). به نقل از: صفری‌دشتکی و سلاجقه، ۱۳۹۷). با توجه به موارد ذکرشده منابع انسانی موجود در سازمان در نقش شبکه‌های خط مشی قادرند با همکاری و مشارکت در اهداف و فعالیت‌ها مسیر دستیابی به سلامت اداری را هموار کنند. از طرفی دیگر اگر در سازمان هرگونه عیب و نقص به این عناصر وارد شود، دیگر سازمان به‌تنهایی قادر به دستیابی به هدف خود نخواهد بود و باعث می‌شود که هدف دچار نقصان شود، درنهایت آسیب به سیستم اداری حاصل خواهد شد (رمضانی و نورانی‌مقدم، ۱۳۹۶)؛ بنابراین وجود آرمان‌ها و اهداف مشترک میان بازیگران خط مشی باعث می‌شود که

درنهایت به کدهای نهایی که کدهای کامل‌تر و مورد تأیید خبرگان هستند رسیدیم.

بنابراین از میان ۱۶۰ کد اولیه شناسایی شده در مرحله بعد و بعد از تصفیه و بازبینی کدها، کدهای متشابه استخراج شدند و حاصل آن‌ها تشکیل کدهای کلی‌تری به عنوان مضامین پایه و اساسی بود که شامل ۲۱ مضمون بودند. در ادامه این کدها به سیزده مضمون سازمان‌دهنده تبدیل شدند که حاصل کدهای متشابه مرحله قبل است و درنهایت از بین مضامین سازمان‌دهنده با مشورت و تأیید خبرگان، پنج مضمون اصلی و فراگیر حاصل شد که در طی مصاحبه‌هایی که در سازمان‌های نامبرده انجام شد، جزء ارکان اصلی تشکیل‌دهنده شبکه خط مشی و زمینه تحقق بیشتر سلامت اداری عنوان شدند که الگوی حاصل از آن اقتباس شده است. نتایج این مراحل در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

**جدول شماره ۱** جدول نهایی استخراج کدها و مضامین اصلی و شامل مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده است.

مصاحبه‌شوندگان دستگاه‌های دولتی و اجرایی بر این باورند که اهداف مشترک و مشارکت سازنده میان تصمیم‌گیرندگان، هماهنگی و انسجام و ارتباط میان بازیگران خط مشی، نظارت مؤثر و کارآمد بازیگران و سازوکارهای کنترلی بخش‌های مختلف، ویژگی اجتماعی و فرهنگی بازیگران و همچنین ابعاد ساختاری و محیط سازمانی در تحقق مؤثر شبکه خط مشی و اهداف شبکه تأثیر بسزایی دارد. وجود این مضامین در شبکه‌های خط مشی منجر به تحقق بیشتر سلامت اداری در سازمان‌های دولتی خواهد شد. در ادامه به تحلیل موارد مذکور و درنهایت ارائه الگویی در این مفهوم خواهیم پرداخت.

12. Alter and hage

ساختارهایی عمودی در نظر گرفت؛ چراکه شبکه‌ها ساختارهایی افقی هستند و در نتیجه هیچ کدام از اعضا در روابط سلسله‌مراتبی (مافوق و زیردست) قرار نمی‌گیرند. بر این اساس و به دلیل وجود پیوندهای آزادانه واقعی میان اعضای شبکه‌های خط‌مشی، شبکه‌ها قادرند اداره، کنترل و نظارت بر اعضای خود را بدون حاکمیت قدرت مرکزی دارا باشند (آلتر و هچ، به نقل از **صفری‌دشتکی و سلاجقه، ۱۳۹۷**). نظارت و کنترل نیز به معنای بازدید و مراقبت از نحوه پیشرفت اجرای فعالیت‌هاست که در طی آن مقایسه‌ای میان وضع مطلوب و وضع موجود صورت گرفته که در نهایت به تغییر و اصلاح فعالیت‌ها در جهت جلوگیری از انحراف از تحقق اهداف سازمان منجر می‌شود (**شمس، ۱۳۹۱**). نظارت و کنترل نقش سازمان‌های کنترلی و نظارتی از لحاظ کنترل و بازرسی، حفظ و برقراری سلامت اداری یک پایه اساسی جهت مسائل اداری کشورها محسوب می‌شود (بابایی، به نقل از **رضانی و نورانی‌مقدم، ۱۳۹۶**)؛ بنابراین وجود نظارت مؤثر و کارآمد میان بازیگران خط‌مشی و تصمیم‌گیرندگان در سازمان‌های دولتی منجر به دیده شدن بیشتر اهداف و زیرذره‌بین قرار گرفتن امور می‌شود و در نهایت زمینه تحقق افزایش سلامت اداری را مهیا می‌کند.

ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی: فرهنگ سازمان شخصیت سازمان است که شامل مفروضات، ارزش‌ها (چه چیز مهم است و چه چیز مهم نیست) و عقاید (افراد چگونه عمل می‌کنند و چگونه عمل نمی‌کنند) است که توسط اعضای یک سازمان درک می‌شوند و مبنای رفتار آن‌ها در سازمان را شکل می‌دهند (مک نامارا<sup>۱۵</sup>، به نقل از **دانیالی و حمیدی، ۱۳۹۷**). ویژگی‌های فرهنگی از جمله ابعاد محیط درونی سازمان هستند که

بتوانند با همکاری و تشریک مساعی و مشارکت سازنده زمینه تحقق سلامت اداری را هر چه بیشتر و بهتر فراهم آورند.

هماهنگی و ارتباط: بر اساس تئوری کاهش عدم اطمینان محیطی، سازمان‌ها و حتی افراد و کارکنان موجود در سازمان‌ها به منظور کاهش عدم اطمینان و در نتیجه قابل پیش‌بینی‌تر کردن شرایط، اقدام به برقراری ارتباط با یکدیگر می‌کنند که می‌توان این اتفاق را مقدمه‌ای بر شکل‌گیری شبکه‌های خط‌مشی عنوان کرد. یکی از دلایل شکل‌گیری ارتباطات میان سازمان‌ها و حتی افراد در درون سازمان‌ها وابستگی منابع است، او معتقد است که این‌گونه سازمان‌ها از طریق ایجاد پیوستگی و هماهنگی قادرند بر کمیابی منابع و عدم اطمینان محیطی فائق آیند، به همین دلیل است که نیازمند حضور یا فعالیت در شبکه‌های خط‌مشی هستند. شبکه‌های خط‌مشی قادرند از طریق این ارتباط زمینه تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌های گوناگون را فراهم آورند (برگر، باراداک<sup>۱۳</sup> و بوید<sup>۱۴</sup>، به نقل از **صفری‌دشتکی و سلاجقه، ۱۳۹۷**). پس می‌توان نتیجه گرفت که شبکه‌ها از مسیر ارتباطات و هماهنگی میان اعضای خود می‌توانند به تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌های مرتبط با سلامت اداری بپردازند و از این راه فساد اداری را که نقطه مقابل سلامت اداری است از میان بردارند. همچنین افزایش ارتباط و هماهنگی و انسجام میان بازیگران خط‌مشی منجر به حذف موانع ارتباطی افقی و عمودی و در نهایت تقویت ارتباطات، ایجاد اعتماد و افزایش مشارکت در تحقق اهداف سازمان و سلامت اداری می‌شود.

نظارت و کنترل: شبکه‌های خط‌مشی را نمی‌توان

15. Mc Namara

13. Burger & baradac

14. Boid

ابعاد ساختاری و محیط سازمانی: ابعاد ساختاری، مرتبط با ساختار اداری سازمان هستند، ساختار سازمانی را می‌توان تحت عنوان راه یا شیوه‌ای دانست که توسط آن فعالیت‌های سازمان تقسیم شده و در نهایت سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شوند. ساختار سازمانی در نمودار سازمانی که یک نماد قابل رؤیت از کلیه فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است قابل مشاهده است. عوامل ساختاری یک عامل محیطی نیز هستند و از این جهت متغیرهای متعددی را می‌توان ابعاد ساختاری سازمان دانست؛ به عنوان مثال کاهش تمرکزگرایی در سازمان و گرایش به سمت تصمیم‌گیری مشارکتی، اصلاح ساختار اداری و شیوع مدیریت مؤثر و کارآمد میان مدیران و افراد، شفاف‌سازی امور و مواردی از این قبیل را می‌توان از جمله ابعاد ساختاری دانست (دانیالی و حمیدی، ۱۳۹۷). تحقق شبکه‌های خط مشی در ساختار سازمان نیازمند تبدیل سازمان به سازمانی مسطح، انعطاف‌پذیر و به طور کلی ارگانیک است؛ چراکه همان‌گونه که پیش‌تر ذکر شد، شبکه‌ها دارای ماهیتی غیرسلسله‌مراتبی هستند و در نتیجه هیچ‌گونه روابط مافوق و زیردست در این‌گونه سازمان‌ها مشاهده نمی‌شود. از طرفی دیگر با نظر به اینکه سیستم بوروکراسی مدت زمان بسیاری است که بر نظام اداری سازمان‌های دولتی کشور حاکم است، باید خاطر نشان کرد که تحقق ابعاد ساختاری توسط شبکه‌های خط مشی از طریق انجام اصلاحات اساسی قادر خواهد بود تا حد زیادی به تحقق سلامت و کاهش فساد اداری موجود در سازمان‌ها کمک کند.

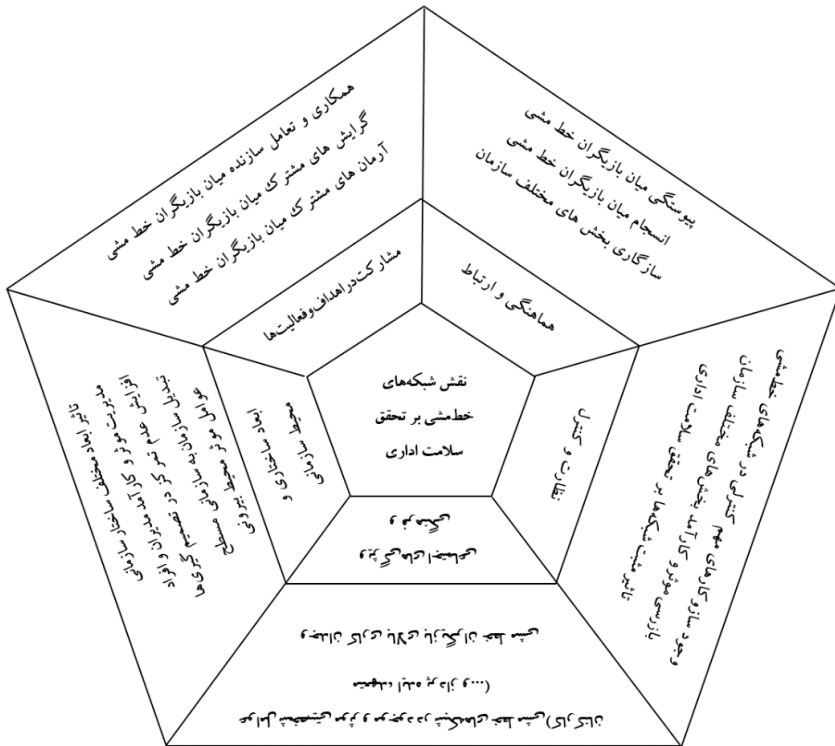
### ۲-۳. فاز کمی پژوهش

نتایج به‌دست‌آمده از مطالعات گسترده منجر به

می‌توانند مبنایی برای تدوین خط مشی‌ها در سازمان قرار گیرند. از جمله ابعاد آن می‌توان به تأکید بر رعایت ارزش‌های اخلاقی، پیشگیری از فعالیت‌های ناسالم سازمانی، اثرگذاری فرهیختگان و کارگزاران اشاره کرد (معمارزاده‌طهران و نجفی، ۱۳۹۶).

اگر باورهای ارزشی و فرهنگ سازمانی که مسیر و خطوط کلی حرکت را مشخص می‌کنند از بین بروند سلامت سازمانی نیز خدشه‌دار می‌شود. شبکه‌های خط مشی قادرند با تأکید بر فرهنگ سازمان بر افراد و کارکنان تأثیر بسزایی داشته باشند و نقش مثبتی را در جهت پیشگیری از فساد و افزایش سلامت اداری ایفا کنند. آن‌ها با تأکید بر فرهنگ مطلوب سازمان این ذهنیت را در کارکنان ایجاد می‌کنند که آن‌ها افرادی ارزشمند هستند و بر این اساس احتمال بروز رفتارهای نامطلوب در افراد و همچنین زمینه بروز فساد کاهش می‌یابد (رمضانی و نورانی‌مقدم، ۱۳۹۶). از طرفی دیگر نیز باید خاطر نشان کرد که ارتباط مثبت و معناداری میان ویژگی‌های شخصیتی کارکنان (متعهد بودن، وجدان کاری داشتن، برون‌گرا بودن و غیره) و سلامت سازمانی برقرار است؛ به عنوان نمونه بررسی‌های اندیشمندان به تشریح رابطه مثبت میان کارکنان متعهد و سلامت سازمانی می‌پردازد؛ یعنی افرادی که دارای تعهد سازمانی، وجدان کاری و رضایت شغلی بیشتری نسبت به سایر کارمندان هستند احتمال بروز فساد اداری در آن‌ها کمتر خواهد بود (ساراب و میشارا<sup>۱۶</sup>، به نقل از: فردوسی، مرعشیان و طالب پور، ۱۳۹۱)؛ بنابراین وجود ویژگی‌های فرهنگی و شخصیتی در میان بازیگران خط مشی لازمه تحقق سازمانی سالم است.

16. Saurabh & Mmishara



تصویر ۱. الگوی نقش شبکه های خط مشی در تحقق سلامت اداری

۲۷ پرسش نامه بازگشتند. در جدول شماره ۲ ضریب آلفای کرونباخ سؤالات پرسش نامه آورده شده است و با توجه به اینکه این ضریب بیشتر از ۰/۷ است، پایایی پرسش نامه مورد تأیید است. پاسخ دهندگان به این پرسش نامه شامل افراد باتجربه و متخصص در حوزه مدیریت، خط مشی گذاری و پژوهشگران حوزه فساد اداری هستند. نتایج حاصل از داده های

احصای الگو و در نهایت، تست الگو با استفاده از روش پیمایش شد. سؤالات این پرسش نامه با استفاده از شاخص های فراگیر و مضامین سازمان دهنده و پایه و اساسی بخش کیفی پژوهش طراحی شدند. به این صورت که شاخص های مهم از بین این مضامین استخراج و در میان بازیگران خط مشی سازمان های دولتی توزیع شد. از میان پرسش نامه های توزیع شده

جدول ۲. مقدار آلفای کرونباخ

مقدار آلفا	تعداد گویه	پرسش نامه
۰/۷۹۵	۱۵	نقش شبکه های خط مشی در ارتقای سلامت اداری (محقق ساخته)

جدول ۳. فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناختی

عوامل	فراوانی (درصد)
جنسیت	مرد ۲۰ (۷۴/۱)
	زن ۷ (۲۵/۹)
سن	۳۰ تا ۴۰ سال ۸ (۲۹/۶)
	۴۰ تا ۵۰ سال ۱۱ (۴۰/۷)
	بالای ۵۰ سال ۸ (۲۹/۶)
تحصیلات	کارشناسی ۳ (۱۱/۱)
	کارشناسی ارشد ۱۵ (۵۵/۶)
	دکتری ۹ (۳۲/۳)
سابقه خدمت	بین ۱۰ تا ۱۵ سال ۷ (۲۵/۹)
	بین ۱۶ تا ۲۰ سال ۱۱ (۴۰/۷)
	بین ۲۰ تا ۲۵ سال ۸ (۳۹/۶)
	بیش از ۲۵ سال ۱ (۳/۷)
سمت سازمانی	رئیس سازمان ۵ (۱۸/۵)
	معاون سازمان ۵ (۱۸/۵)
	مدیر ارشد ۵ (۱۸/۵)
	استاد دانشگاه ۳ (۱۱/۱)
	پژوهشگر فساد اداری ۳ (۱۱/۱)
	مسئولین و کارشناسان بانکی ۶ (۲۲/۲)

نقطه میانگین را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در جدول شماره ۴ مشخص است میانگین تمامی متغیرها از ۳ بالاتر بوده است.

جدول شماره ۵، نتایج حاصل از آزمون تی تک‌نمونه‌ای را نشان می‌دهد. هدف از اجرای این

جمعیت‌شناختی و شاخص‌های توصیفی متغیرهای تحقیق در جدول‌های شماره ۳ و ۴ ارائه شده است.

میانگین، مقدار متوسط داده‌هاست، واریانس مقدار متوسط مربع اختلاف داده‌ها از میانگین تعریف شده است و انحراف معیار نیز میزان پراکندگی داده‌ها از



جدول ۴. شاخص‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

سوالات	مضامین	واریانس	میانگین $\pm$ انحراف معیار
۱	مضمون فراگیر ۱: اهداف مشترک و مشارکت سازنده میان بازیگران خط‌مشی	۰/۵۵۰	۴/۳۷۲ $\pm$ ۰/۷۴۲
۲	مضمون فراگیر ۲: هماهنگی و ارتباط میان افراد و بخش‌های سازمان	۰/۳۸۷	۴/۱۹۵ $\pm$ ۰/۶۲۲
۳	مضمون فراگیر ۳: نظارت و کنترل بخش‌های مختلف سازمان	۰/۲۴۲	۴/۶۳۲ $\pm$ ۰/۴۹۲
۴	مضمون فراگیر ۴: ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی بازیگران خط‌مشی	۵۳۸	۴/۰۰۰ $\pm$ ۰/۷۳۴
۵	مضمون فراگیر ۵: تأثیر ابعاد ساختاری و محیط سازمانی در تحقق مؤثر اهداف شبکه	۰/۳۶۲	۳/۸۵۲ $\pm$ ۰/۶۰۲
۶	مضمون سازمان‌دهنده ۵: تأثیر شبکه‌ها بر تحقق سلامت اداری	۰/۴۶۴	۴/۱۹۵ $\pm$ ۰/۶۸۱
۷	مضمون سازمان‌دهنده ۳: سازگاری بخش‌های مختلف سازمان با هم	۰/۶۱۵	۴/۰۰۰ $\pm$ ۰/۷۸۴
۸	مضمون سازمان‌دهنده ۱۳: تبدیل سازمان به سازمانی مسطح و افزایش عدم تمرکز	۰/۷۹۵	۳/۷۸۲ $\pm$ ۰/۸۹۲
۹	مضمون پایه و اساسی ۲: مشارکت در انجام مسئولیت‌های سازمان	۰/۴۵۶	۴/۰۷۲ $\pm$ ۰/۶۷۵
۱۰	مضمون سازمان‌دهنده ۱۲: مدیریت مؤثر و کارآمد بازیگران خط‌مشی	۰/۳۲۸	۴/۵۹۲ $\pm$ ۰/۵۷۲
۱۱	مضمون پایه و اساسی ۳: سهیم شدن کارکنان سازمان در افکار و ایده‌های یکدیگر	۰/۷۵۵	۳/۷۰۲ $\pm$ ۰/۸۶۹
۱۲	مضمون پایه و اساسی ۲۰: افزایش شفافیت سازمانی	۰/۲۱۷	۴/۷۰۲ $\pm$ ۰/۴۶۵
۱۳	مضمون پایه و اساسی ۵: پیوندهای میان کارکنان و بخش‌های سازمان	۰/۹۵۲	۳/۴۸۲ $\pm$ ۰/۹۷۵
۱۴	مضمون سازمان‌دهنده ۷: اهمیت سازوکارهای کنترلی در شبکه‌ها	۰/۲۵۶	۴/۵۶۲ $\pm$ ۰/۵۰۶
۱۵	مضمون پایه و اساسی ۱۶: سازمان به مثابه سازمانی ارگانیک	۰/۶۴۱	۴/۱۱۲ $\pm$ ۰/۸۰۱

جدول ۵. آزمون تی یک نمونه

سؤالات	مضامین	تی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	درجه آزادی	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
						حد بالا	حد پایین
۱	مضمون فراگیر ۱: اهداف مشترک و مشارکت سازنده میان بازیگران خطمشی	۹/۶۰۳	۰/۰۰۰	۱/۳۷۰	۲۶	۱/۶۶	۱/۰۸
۲	مضمون فراگیر ۲: هماهنگی و ارتباط میان افراد و بخش های سازمان	۹/۸۹۴	۰/۰۰۰	۱/۱۸۵	۲۶	۱/۴۳	۰/۹۴
۳	مضمون فراگیر ۳: نظارت و کنترل بخش های مختلف سازمان	۱۷/۲۰۷	۰/۰۰۰	۱/۶۳۰	۲۶	۱/۸۲	۱/۴۳
۴	مضمون فراگیر ۴: ویژگی های اجتماعی و فرهنگی بازیگران خطمشی	۷/۰۸۱	۰/۰۰۰	۱/۰۰	۲۶	۱/۲۹	۰/۷۱
۵	مضمون فراگیر ۵: تأثیر ابعاد ساختاری و محیط سازمانی در تحقق مؤثر اهداف شبکه	۷/۳۵۹	۰/۰۰۰	۰/۸۵۲	۲۶	۱/۰۹	۰/۶۱
۶	مضمون سازمان دهنده ۵: تأثیر شبکه ها بر تحقق سلامت اداری	۹/۰۳۷	۰/۰۰۰	۱/۱۸۵	۲۶	۱/۴۵	۰/۹۲
۷	مضمون سازمان دهنده ۳: سازگاری بخش های مختلف سازمان با هم	۶/۶۲۴	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰	۲۶	۱/۳۱	۰/۶۹
۸	مضمون سازمان دهنده ۱۳: تبدیل سازمان به سازمانی مسطح و افزایش عدم تمرکز	۴/۵۳۳	۰/۰۰۰	۰/۷۸۸	۲۶	۱/۱۳	۰/۴۳
۹	مضمون پایه و اساسی ۲: مشارکت در انجام مسئولیت های سازمان	۸/۲۶۶	۰/۰۰۰	۱/۰۷۴	۲۶	۱/۳۴	۰/۸۱
۱۰	مضمون سازمان دهنده ۱۲: مدیریت مؤثر و کارآمد بازیگران خط مشی	۱۴/۴۵۷	۰/۰۰۰	۱/۵۹۳	۲۶	۱/۸۲	۱/۳۷

سؤالات	مضامین	تی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	درجه آزادی	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	حد بالا	حد پایین
۱۱	مضمون پایه و اساسی ۳: سهیم شدن کارکنان سازمان در افکار و ایده‌های یکدیگر	۴/۲۰۸	۰/۰۰۰	۰/۷۰۴	۲۶	۱/۰۵	۰/۳۶	
۱۲	مضمون پایه و اساسی ۲۰: افزایش شفافیت سازمانی	۱۹/۰۲۵	۰/۰۰۰	۱/۷۰۴	۲۶	۱/۸۹	۱/۵۲	
۱۳	مضمون پایه و اساسی ۵: پیوندهای میان کارکنان و بخش‌های سازمان	۲/۵۶۵	۰/۰۱۶	۰/۴۸۱	۲۶	۰/۸۷	۰/۱۰	
۱۴	مضمون سازمان‌دهنده ۷: اهمیت سازوکارهای کنترلی در شبکه‌ها	۱۵/۹۶۲	۰/۰۰۰	۱/۵۵۶	۲۶	۱/۷۶	۱/۳۶	
۱۵	مضمون پایه و اساسی ۱۶: سازمان به مثابه سازمانی ارگانیک	۷/۲۱۱	۰/۰۰۰	۱/۱۱۱	۲۶	۱/۴۳	۰/۷۹	

مشی‌گذاری و سلامت اداری از منظر پاسخ‌دهندگان با توجه به میانگین مشاهده‌شده جامعه، بالاتر از حد متوسط است.

مطابق جدول شماره ۶ نتیجه آزمون کولموگروف اسمیرنوف نشان می‌دهد که چون سطح معناداری کلیه سؤالات کوچک‌تر از مقدار خطای ۰/۰۵ است، فرض صفر در سطوح معناداری ۰/۰۵ غیرقابل قبول است و رد می‌شود؛ در نتیجه می‌توان گفت این شاخص دارای توزیع نرمال نیست؛ در نتیجه برای تحلیل داده‌ها از آمار ناپارامتریک استفاده خواهد شد.

آزمون فریدمن یکی از آزمون‌های ناپارامتریک بسیار مهم است. این آزمون برای رتبه‌بندی اهمیت متغیرهای پژوهش استفاده می‌شود. با استفاده از آزمون فریدمن به دنبال این هستیم تا ببینیم کدامیک از مشخصه‌های موجود در پرسش‌نامه بیشترین تأثیر را خواهند داشت.

آزمون سنجیدن برابری میانگین نمونه برآوردشده (X) با میانگین جامعه ( $\mu$ ) است. به عبارتی فرضیه بدین صورت مطرح شده است که آیا مقدار میانگین نمرات شبکه‌های خط‌مشی‌گذاری و سلامت اداری جامعه برابر ۳ است یا خیر؟ به منظور بررسی و پاسخ به این سؤال از آزمون میانگین یک جامعه استفاده شده است.

همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار سطح معناداری معادل ۰/۰۰۰ است که از مقدار خطای ۰/۰۵ کوچک‌تر است؛ بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه میانگین وزنی نمرات مضامین شبکه‌های خط‌مشی‌گذاری و سلامت اداری مساوی ۳ است رد می‌شود و میانگین جامعه بالاتر از مقدار آزمون است و مثبت بودن حد بالا و حد پایین بدین معنی است که میانگین جامعه در مورد این متغیر بیشتر از مقدار آزمون است. نتیجه کلی بدین صورت قابل تبیین خواهد بود که میزان مضامین شبکه‌های خط

جدول ۶. بررسی نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف

سؤالات	مضامین	آماره معناداری	سطح معناداری
۱	مضمون فراگیر ۱: اهداف مشترک و مشارکت سازنده میان بازیگران خط مشی	۰/۳۲۱	۰/۰۰۰
۲	مضمون فراگیر ۲: هماهنگی و ارتباط میان افراد و بخش‌های سازمان	۰/۳۲۱	۰/۰۰۰
۳	مضمون فراگیر ۳: نظارت و کنترل بخش‌های مختلف سازمان	۰/۴۰۴	۰/۰۰۰
۴	مضمون فراگیر ۴: ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی بازیگران خط مشی	۰/۲۴۱	۰/۰۰۰
۵	مضمون فراگیر ۵: تأثیر ابعاد ساختاری و محیط سازمانی در تحقق مؤثر اهداف شبکه	۰/۳۳۸	۰/۰۰۰
۶	مضمون سازمان‌دهنده ۵: تأثیر شبکه‌ها بر تحقق سلامت اداری	۰/۲۷۴	۰/۰۰۰
۷	مضمون سازمان‌دهنده ۳: سازگاری بخش‌های مختلف سازمان با هم	۰/۲۷۸	۰/۰۰۰
۸	مضمون سازمان‌دهنده ۱۳: تبدیل سازمان به سازمانی مسطح و افزایش عدم تمرکز	۰/۳۰۲	۰/۰۰۰
۹	مضمون پایه و اساسی ۲: مشارکت در انجام مسئولیت‌های سازمان	۰/۲۸۴	۰/۰۰۰
۱۰	مضمون سازمان‌دهنده ۱۲: مدیریت مؤثر و کارآمد بازیگران خط مشی	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
۱۱	مضمون پایه و اساسی ۳: سهیم شدن کارکنان سازمان در افکار و ایده‌های یکدیگر	۰/۲۲۶	۰/۰۰۱
۱۲	مضمون پایه و اساسی ۲۰: افزایش شفافیت سازمانی	۰/۴۴۲	۰/۰۰۰
۱۳	مضمون پایه و اساسی ۵: پیوندهای میان کارکنان و بخش‌های سازمان	۰/۳۳۲	۰/۰۰۰
۱۴	مضمون سازمان‌دهنده ۷: اهمیت سازوکارهای کنترلی در شبکه‌ها	۰/۳۶۶	۰/۰۰۰
۱۵	مضمون پایه و اساسی ۱۶: سازمان به مثابه سازمانی ارگانیک	۰/۲۳۷	۰/۰۰۰

جدول ۷. نتایج آزمون معناداری فریدمن

نمونه	مربع کای	درجه آزادی	سطح معناداری
۲۷	۹۶/۴۴۲	۱۴	۰/۰۰۰

میزان اهمیت و تأثیرگذاری رتبه‌بندی شدند که نتایج به شرح جدول شماره ۸ است.

همان‌طور که در جدول شماره ۸ مشاهده می‌شود به ترتیب افزایش شفافیت سازمانی، نظارت و کنترل

با توجه به مندرجات جدول شماره ۷ و از آنجایی که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، می‌توان ادعا کرد که «مضامین شبکه‌های خط‌مشی‌گذاری رتبه یکسانی ندارند و در نتیجه می‌توان آن‌ها را اولویت‌بندی کرد. بنابراین هر یک از عوامل بر اساس

جدول ۸. نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن

سؤالات	مضامین	میانگین رتبه	اولویت
۱	مضمون فراگیر ۱: اهداف مشترک و مشارکت سازنده میان بازیگران خط مشی	۹/۰۴	۵
۲	مضمون فراگیر ۲: هماهنگی و ارتباط میان افراد و بخش‌های سازمان	۷/۸۱	۷
۳	مضمون فراگیر ۳: نظارت و کنترل بخش‌های مختلف سازمان	۱۰/۶۵	۲
۴	مضمون فراگیر ۴: ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی بازیگران خط مشی	۷/۱۳	۱۱
۵	مضمون فراگیر ۵: تأثیر ابعاد ساختاری و محیط سازمانی در تحقق مؤثر اهداف شبکه	۶/۰۲	۱۳
۶	مضمون سازمان‌دهنده ۵: تأثیر شبکه‌ها بر تحقق سلامت اداری	۸/۱۹	۶
۷	مضمون سازمان‌دهنده ۳: سازگاری بخش‌های مختلف سازمان با هم	۷/۱۹	۱۰
۸	مضمون سازمان‌دهنده ۱۳: تبدیل سازمان به سازمانی مسطح و افزایش عدم تمرکز	۶/۲۴	۱۲
۹	مضمون پایه و اساسی ۲: مشارکت در انجام مسئولیت‌های سازمان	۷/۵۶	۹
۱۰	مضمون سازمان‌دهنده ۱۲: مدیریت مؤثر و کارآمد بازیگران خط مشی	۱۰/۵۰	۳
۱۱	مضمون پایه و اساسی ۳: سهیم شدن کارکنان سازمان در افکار و ایده‌های یکدیگر	۵/۵۴	۱۴
۱۲	مضمون پایه و اساسی ۲۰: افزایش شفافیت سازمانی	۱۱/۲۶	۱
۱۳	مضمون پایه و اساسی ۵: پیوندهای میان کارکنان و بخش‌های سازمان	۴/۷۲	۱۵
۱۴	مضمون سازمان‌دهنده ۷: اهمیت سازوکارهای کنترلی در شبکه‌ها	۱۰/۴۱	۴
۱۵	مضمون پایه و اساسی ۱۶: سازمان به مثابه سازمانی ارگانیک	۷/۷۶	۸

دولتی در خصوص اداره بهتر امور دانست. شبکه‌های خط مشی نیز یکی از شیوه‌های خط مشی‌گذاری است که به کمک آن می‌توان به حل مسائل و معضلات عمومی پرداخت. تجربه نشان داده است که اگر بستر و زمینه مناسب به منظور شکل‌گیری و فعالیت شبکه‌های خط مشی در نظام خط‌مشی‌گذاری یک کشور فراهم باشد، شبکه خط مشی می‌تواند به عنوان راهکاری مناسب در زمینه حل معضلات اجتماعی، پاسخ به ناکارآمدی‌های حاصل از روش‌های متمرکز و سنتی و درنهایت رفع و پیشگیری از فساد در

بخش‌های مختلف سازمان، مدیریت مؤثر و کارآمد بازیگران خط مشی، اهمیت سازوکارهای کنترلی در شبکه‌ها، اهداف مشترک و مشارکت سازنده میان بازیگران خط مشی و هماهنگی و ارتباط میان افراد و بخش‌های سازمان در بین سایر متغیرها بیشترین تأثیر را در تحقق سلامت اداری داراست.

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه روش‌های جدید خط مشی‌گذاری متناسب با مسائل و مشکلات عمومی جامعه را می‌توان به عنوان یکی از ابزارهای مهم مدیریت

سازمان‌هایی با سازوکارهای متمرکز، سلسله‌مراتبی، خشک و غیرقابل انعطاف و جایگزین کردن آن با سازمان‌های غیرمتمرکز و مسطح با خاصیت دارا بودن شبکه‌های خط مشی، منجر به پیدایش و افزایش احساس همدلی و یگانگی میان خط مشی‌گذاران در سازمان و همچنین تحقق آرمان‌های مشترک و مشارکت سازنده میان ذی‌نفعان می‌شود و این ویژگی، خط مشی‌گذاری باکیفیت در حوزه‌های گوناگون و همکاری در اجرای آن را امکان‌پذیر و تسهیل می‌کند. فرهنگ‌سازی مثبت و در کنار آن افزایش نظارت و کنترل و حتی خودکنترلی در بخش‌های مختلف سازمان، از جمله پیامدهای مثبت حضور شبکه‌های خط مشی در سازمان‌های دولتی است. درنهایت تمامی موارد بیان‌شده حاکی از این است که حضور شبکه‌های خط مشی در سازمان نتایج بسیار مثبت و سازنده‌ای از خود به جامی‌گذار و مهم‌ترین آن تحقق و ارتقای سلامت اداری است که امروزه خلأ آن در بسیاری از سازمان‌های دولتی احساس می‌شود. در راستای این نتایج پیشنهادات زیر مطرح می‌شود:

در راستای مضمون فراگیر اول (اهداف مشترک و مشارکت سازنده میان بازیگران) سازمان باید با بازنگری در اهداف، رسالت‌ها و حدود وظایف و مأموریت‌های خود و تشکیل سازمانی مبتنی بر مدیریت مشارکتی به ایجاد فضایی مبتنی بر همبستگی و تعامل سازنده با اعضا اقدام کند به نحوی که افراد قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند.

با توجه به مضمون فراگیر دوم (هماهنگی و ارتباط میان افراد و بخش‌های مختلف)، سازمان باید با کوچک‌سازی و کاهش سطوح سازمانی باعث افزایش هماهنگی و ارتباط بین اعضای شبکه برای

سیستم اداری ارگان‌های دولتی عمل کند. موضوع سلامت اداری نیز از جمله موضوعاتی است که تمامی جوامع خصوصاً جوامع در حال توسعه در پی ارتقا و پایایی آن هستند؛ با نظر به یکه‌تازی فساد اداری در سیستم اداری کشورمان و از آنجایی که این پدیده دقیقاً نقطه مقابل سلامت اداری است، پژوهش جاری به شناسایی نقش شبکه‌های خط مشی در تحقق سلامت اداری در سازمان‌های دولتی از طریق مطالعه سازمان‌هایی با ویژگی دارا بودن شبکه‌های خط مشی پرداخته است تا بسترهای لازم برای شکل‌گیری و گسترش این شبکه‌ها در نظام اداری کشورمان و درنهایت تحقق هرچه بیشتر سلامت اداری فراهم شود. در این پژوهش با استفاده از روش ترکیبی و تحلیل‌های انجام‌شده که پیش‌تر به آن اشاره شد، درنهایت سیزده مضمون سازمان‌دهنده و پنج مضمون فراگیر حاصل شد و الگویی در خصوص روابط میان آن‌ها و نقش شبکه‌های خط مشی در تحقق سلامت اداری ترسیم شد.

بنابراین با توجه به مضامین حاصل‌شده و مرتبط با شبکه‌های خط مشی می‌توان اذعان داشت که خط مشی‌گذاری شبکه‌ای یکی از ارکان اصلی پیشرفت و توسعه در سازمان‌های دولتی است؛ چراکه منجر به افزایش مشارکت، انسجام و هماهنگی و ارتباط بیشتر میان کارکنان، مدیران و حتی بخش‌های مختلف سازمان شده است؛ از طرفی دیگر می‌توان این‌گونه بیان کرد که نوع ویژه‌ای از تقسیم کار در سازمان صورت می‌گیرد و احساس ارزشمند بودن را به کارکنان القا می‌کند و منجر به بهبود روابط در سازمان می‌شود؛ بنابراین این شبکه‌ها تحقق اهداف سازمان را تسهیل کرده و پیشرفت و موفقیت بیشتر در انجام امور را امکان‌پذیر می‌کنند. دوری از

سیستم مدیریت کیفیت در بخش دولتی و تغییر ساختار سازمانی به سمت ساختار سازمانی مسطح و تخت‌تر با هدف ساختار اداری کارآمد، زمینه را برای تعامل بهتر اعضای شبکه و نظارت بهتر بازیگران بر هم و بر سازمان و در نتیجه افزایش تحقق سلامت اداری فراهم کند.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله رعایت شده است.

### حامی مالی

این پژوهش هیچگونه کمک مالی از سازمانیهای دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

### مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان به یک اندازه در نگارش اثر مشارکت داشته‌اند.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

نظارت بیشتر و بهتر شود؛ همچنین با تشکیل ستاد اداری سلامت اداری و راه‌اندازی کمیته انضباط کار برای نظارت‌های مؤثر و کارآمد زمینه افزایش هماهنگی و ارتباط را در بین اعضای شبکه خط مشی و زیرمجموعه‌ها محقق کند.

با توجه به مضمون فراگیر سوم (نظارت و کنترل)، سازمان باید با افزایش شفافیت سازمانی (شفافیت در معاملات، شفافیت در برنامه‌ها و بودجه‌ها و غیره)، اصلاح مراحل و فرایندهای انجام امور اداری، تغییر سیستم حسابداری و انتشار شفاف صورت‌های مالی زمینه تحقق سلامت اداری را فراهم کند و همچنین با بازنگری در قوانین و مقررات به منظور الزام ذی‌نفعان خط مشی به پاسخ‌گویی در مقابل عملکردشان، باعث افزایش نظارت و کنترل و در نتیجه تحقق بیشتر سلامت اداری شود.

در راستای مضمون فراگیر چهارم (ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی بازیگران) سازمان باید با تأکید بر افزایش حساسیت به فرهنگ سازمانی به‌عنوان عامل اصلی در موفقیت و شکست سازمان فرهنگ‌سازی کند و با توسعه منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین رکن تغییر و تحول در نظام اداری و ترویج و تقویت فعالیت‌های گروهی و پروژه‌های تیمی و مشارکت و استفاده از تمام افراد در تمام سطوح سازمان برای افزایش تعهد و اعتماد به نفس در بین کارمندان و بازیگران خط مشی گامی مؤثر بردارد.

در راستای مضمون فراگیر پنجم (ابعاد ساختاری و محیط سازمانی) سازمان باید با هوشمندسازی فرایندهای سازمانی و راه‌اندازی بانک اطلاعاتی برای استفاده راحت‌تر و رفع محدودیت زمانی و مکانی برای مشتریان، موجب عدم حضور فیزیکی و کاهش وقوع شرایطی برای بروز فساد شود و با استقرار



## منابع فارسی

- الوانی، س. م. (۱۳۸۱). راهکارهای مشارکت عامه مردم در خطمشی‌گذاری عمومی. *مجله مجتمع آموزش عالی قم*، ۱۳(۴)، ۵-۱۷.
- بیگی، و. (۱۳۹۷). *مروری جامع بر نظریه‌ها و مبانی خطمشی‌گذاری عمومی: ویژه‌آزمون دکتری مدیریت دولتی*. چاپ دوم. تهران: نگاه دانش.
- حبیبی‌تبار، ح. (۱۳۹۷). سلامت اداری در پرتو نظارت و کنترل اسلامی و مقارنه آن با نظام اداری ایران. *پژوهش‌های اخلاقی*، ۴(۴)، ۹۷-۱۱۶.
- حقی، ع. س. (۱۳۹۷). الگوی بومی خطمشی‌گذاری شبکه‌ای کارآفرینی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی آرساله دکتری. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- دانیالی، ف. و، حمیدی، ن. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقاء سلامت نظام اداری. *مطالعات مدیریت و کارآفرینی*، ۴(۱/۱)، ۷۰-۸۸.
- درخشان، ر. و، پیلهوری، ن. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی اجرای خطمشی‌های سلامت اداری با رویکرد حکمرانی خوب در سازمان جهاد کشاورزی استان مرکزی. *خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۴(۴)، ۷۳-۹۰.
- رعنائی، ح. و، مرتضوی، م. (۱۳۹۱). *تفکر شبکه‌ای در اداره امور عمومی*. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- رضنائی، ق. و، نورانی‌مقدم، ع. (۱۳۹۶). راهکارهای افزایش سلامت اداری در سازمان‌ها. *مطالعات مدیریت و کارآفرینی*، ۳(۴)، ۱-۱۴.
- رهنورد، ف.، بیاتی‌چالستری، ط.، طاهرپور کلاتری، ح. و، منوریان، ع. (۱۳۹۶). پاسخگویی در شبکه خطمشی عمومی. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۰(۴)، ۳۵-۶۸.
- زرنندی، س. و، معدنی، ج. و، رنجبرکیبوترخانی، م.، خدایی، ن. و، سروری، س. (۱۳۹۷). نقش مسئولیت اجتماعی سازمان در خطمشی ارتقای سلامت اداری در بخش دولتی (مورد مطالعه: وزارت صنعت، معدن و تجارت ج.ا.ا). *خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۱(۱)، ۳۳-۵۲.
- زرنندی، س. و، معدنی، ج. (۱۳۹۴). *اصول و مبانی نظری ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد "بر اساس سرفصل‌های آذین مهر*.
- زرنندی، س. و، معدنی، ج. (۱۳۹۴). طراحی مدل بومی مبارزه با فساد اداری در ایران. *فصلنامه دانش‌آرزیایی*، ۷(۲۴)، ۵-۲۴.
- شمس، ع. (۱۳۹۱). مقدمه‌ای بر مهندسی نظام کنترل و نظارت برای جلوگیری از پیدایش فساد نظام‌مند. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۱(۱)، ۲۵-۱۴۹.
- صفری‌دشتکی، م.، سلاجقه، س. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل رفتاری مؤثر بر شکل‌گیری شبکه‌های خطمشی. *کار و جامعه*، ۱۶(۲)، ۳-۲۳.
- عابدی‌جعفری، ح.، حسینی‌هاشم‌زاده، د.، محدثی، ح. و، فاضلی، م. (۱۳۹۵). *نظریه‌های فساد و سلامت اداری*. تهران: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
- فردوسی، م. ح.، مرعشیان، ف. و، طالب‌پور، م. (۱۳۹۱). رابطه ویژگی‌های شخصیتی و تعهد سازمانی با سلامت سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۴(۱۵)، ۱۷۳-۱۸۸.
- کاملی، م. ج. (۱۳۸۸). الگویی برای خطمشی‌گذاری شبکه‌ای در ناچا آرساله دکتری. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- لوننبرگ، ف. س. و، آیری، ب. ج. (۱۳۹۳). *روش‌شناسی تحقیق و نگارش پایان‌نامه در علوم اجتماعی، رفتاری و مدیریت*. آو. قربانی‌زاده و س. م. ت. حسینی‌مرام، ترجمه فارسی. تهران: بازتاب.
- معمارزاده‌طهران، غ. ر. و، نجفی، م. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل اثرگذار بر تحول سلامت اداری. *مدیریت توسعه و تحول*، ۱۳۹۶(۳۰)، ۴۱-۴۸.
- منوریان، ع.، محمدی، د. و، محمدی‌فاتیح، ا. (۱۳۹۵). خطمشی‌گذاری خوب در قوه مجریه، مدل‌سازی نقش ظرفیت‌های سازمانی و زمینه ملی. *مدیریت دولتی*، ۸(۲)، ۲۳۳-۲۵۴.
- ناجیان‌اصل، ز.، افهمی، ر.، شریعتمدار، آ. و، فهیمی‌فرو، ا. (۱۳۹۶). طراحی الگوی یکپارچه خودشکوفایی مبتنی بر نظریات انسان‌گرایانه. *پژوهش‌های مشاوره*، ۱۶(۶۴)، ۳۰-۵۴.
- وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی. (۱۳۹۴). *درآمدی بر شناخت فساد به همراه: گزارش اقدامات دفتر مدیریت عملکرد در حوزه سلامت اداری*. قابل دسترس در [https://pm.mcls.gov.ir/icm\\_content/media/image/2016/11/108364\\_orig.pdf](https://pm.mcls.gov.ir/icm_content/media/image/2016/11/108364_orig.pdf)

## References

- Abedi Jafari, H., Hosseini Hashemzadeh, D., Mohaddesi, H., & Fazeli, M. (2016). [Theories of corruption and administrative health (Persian)]. Tehran: Tehran Urban Research & Planning Center. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/4231421>
- Alwani, S. M. (2002). [Strategies for public participation in public policy-making (Persian)]. *Journals of Mojtamae Aalie Ghom*, 4(13), 5-17. [https://jlt.ut.ac.ir/article\\_11250.html](https://jlt.ut.ac.ir/article_11250.html)
- Beigi, V. (2018). [A comprehensive overview of theories and principles of public policy-making: Special for doctoral exam in public administration (Persian)]. 2<sup>nd</sup> Ed. Tehran: Negahe Danesh. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/5387693>
- Daniali, F., & Hamidi, N. (2018). [Identifying effective factors on promoting the health of the administrative system (Persian)]. *Management and Entrepreneurship Studies*, 4(1/1), 70-88. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1376745/>
- Derakhshan, R., & Pilehvari, N. (2019). [Implementation pathology of administrative integrity policies with the good governance approach in Jihad Keshavarzi Organizational (Persian)]. *Public Policy in Administration*, 9(4), 73-90. [http://ijpa.srbiau.ac.ir/article\\_14591.html](http://ijpa.srbiau.ac.ir/article_14591.html)
- Di Fabio, A. (2017). Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1938. [DOI:10.3389/fpsyg.2017.01938] [PMID] [PMCID]
- Dobel, J. P. (2016). Integrity and corruption. In: A. Farazmand (Eds.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Cham: Springer. [DOI:10.1007/978-3-319-31816-5\_2824-1]
- Ferdowsi, M. H., Marashian, F., & Talebpour, M. (2012). [Relationship between personality traits and organizational commitment with organizational health in employees of the General Department of Sports and Youth of Khuzestan Province (Persian)]. *Sport Management Studies*, 4(15), 173-88. [https://smrj.ssrc.ac.ir/issue\\_86\\_88\\_html](https://smrj.ssrc.ac.ir/issue_86_88_html)
- Gans-Morse, J., Borges, M., Makarin, A., Mannah-Blankson, T., Nickow, A., & Zhang, D. (2018). Reducing bureaucratic corruption: Interdisciplinary perspectives on what works. *World Development*, 105, 171-88. [DOI:10.1016/j.worlddev.2017.12.015]
- Gong, Y., & Janssen, M. (2012). From policy implementation to business process management: Principles for creating flexibility and agility. *Government Information Quarterly*, 29(Suppl 1), S61-71. [DOI:10.1016/j.giq.2011.08.004]
- Habitabar, H. (2018). [Office health in the light of Islamic Supervision and control, with comparison to Iranian office system (Persian)]. *Ethical Research*, 8(4), 97-116. <http://akhlagh.saminattech.ir/Article/13970429131754143374>
- Haghi, A. S. (2018). [Indigenous model of entrepreneurship network policy in the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare (Persian)] [PhD. dissertation]. Tehran: Allameh Tabatabai University. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/fe15b0f54cdfbc0731269d42efd6e202>
- Henning, C., Abmann, C., Hedtrich, J., Ehrenfels, J., & Krampe, E. (2019). What drives participatory policy processes: Grassroot activities, scientific knowledge or donor money? - A comparative policy network approach. *Social Networks*, 58, 78-104. [DOI:10.1016/j.socnet.2019.03.001]
- Hu, J., Li, X., Duncan, K., & Xu, J. (2020). Corporate relationship spending and stock price crash risk: Evidence from China's anti-corruption campaign. *Journal of Banking & Finance*, 113, 105758. [DOI:10.1016/j.jbankfin.2020.105758]
- Kameli, M. J. (2009). [A model for network policymaking in NAJA (Persian)] [PhD. dissertation]. Tehran: Allameh Tabatabai University. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/c6798449c7dabe88c2a5709538f7c679>
- Li, Y., Zhang, F., & Yuan, J. (2019). Research on China's renewable portfolio standards from the perspective of policy networks. *Journal of Cleaner Production*, 222, 986-97. [DOI:10.1016/j.jclepro.2019.03.090]
- Lu, H., de Jong, M., & Heuvelhof, E. T. (2018). Explaining the variety in smart eco city development in China-What policy network theory can teach us about overcoming barriers in implementation? *Journal of Cleaner Production*, 196, 135-49. [DOI:10.1016/j.jclepro.2018.05.266]
- Lunenburg, F. C., & Irby, B. J. (2014). *Writing a successful thesis or dissertation: Tips and strategies for students in the social and behavioral sciences* [V. Ghorbanzadeh, & S. M. T. Hosseini Maram, Persian Trans]. Tehran: Baztab. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/3442799>

- Memarzadeh Tehran, Gh. R., & Najafi, M. (2017). [Identify factors affecting the development of administrative health (Persian)]. *Journal of Development & Evolution Management*, 1396(30), 41-8. [http://www.jdem.ir/article\\_536366.html](http://www.jdem.ir/article_536366.html)
- Ministry of Cooperatives, Labour, and Social Welfare. (2015). [An introduction to corruption recognition: A report on the performance of office of performance management in administrative health (Persian)]. Retrieved from [https://pm.mcls.gov.ir/icm\\_content/media/image/2016/11/108364\\_orig.pdf](https://pm.mcls.gov.ir/icm_content/media/image/2016/11/108364_orig.pdf)
- Monavarian, A., Mohammadi, D., & Mohammadi Fateh, A. (2016). [Good policy making in government, modeling the role of organizational capacity and national context (Persian)]. *Journal of Public Administration*, 8(2), 233-54. [DOI:10.22059/JIPA.2016.59878]
- Najian Asl, Z., Afhami, R., Shariatmadar, A., & Fahimifar, A. (2017). [Developing an integrated model of self-actualization based on humanistic theories (Persian)]. *Journal of Counseling Research*, 16(64), 30-54. <http://iran-counseling.ir/journal/article-1-636-fa.html>
- Rahnavaad, F., Bayati Chaleshtari, T., Taherpour Kalantari, H., & Monavarian, A. (2018). [Accountability in public policy networks (Persian)]. *Management and Development Process Quarterly*, 30(4), 35-68. <http://jmdp.ir/article-1-3004-fa.html>
- Ramcilovic-Suominen, S., Lovric, M., & Mustalahti, I. (2019). Mapping policy actor networks and their interests in the FLEGT Voluntary Partnership Agreement in Lao PDR. *World Development*, 118, 128-48. [DOI:10.1016/j.worlddev.2019.02.011]
- Ramezani, Gh., & Noorani Moghadam, A. (2018). [Strategies to increase office health in organizations (Persian)]. *Management and Entrepreneurship Studies*, 3(4), 1-14. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1311203/>
- Ranaei, H., & Mortazavi, M. (2012). [Network thinking in public administration (Persian)]. Tehran: Islamic Parliament Research Center of the Islamic Republic of Iran. [https://rc.majlis.ir/fa/book\\_pub/show/840407](https://rc.majlis.ir/fa/book_pub/show/840407)
- Raya, R. P., & Panneerselvam, S. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 17(3), 89-93. [DOI:10.4103/0019-5278.130835] [PMID] [PMCID]
- Rudnick, J., Niles, M., Lubell, M., & Cramer, L. (2019). A comparative analysis of governance and leadership in agricultural development policy networks. *World Development*, 117, 112-26. [DOI:10.1016/j.worlddev.2018.12.015]
- Safari Dashtaki, M., & Selajgeh, S. (2018). [Identify behavioral factors affecting the formation of policy networks (Persian)]. *Kar-o-Jamehe*, (216), 9-23. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1476752/>
- Shams, A. (2012). [An introduction to controlling and supervision system engineering to impede systematic corruption (Persian)]. *Management and Development Process Quarterly*, 25(1), 149-79. <http://jmdp.ir/article-1-1058-fa.html>
- Sihombing, S. O. (2018). Youth perceptions toward corruption and integrity: Indonesian context. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(2), 299-304. [DOI:10.1016/j.kjss.2018.03.004]
- Singh, A., & Jha, S. (2018). Exploring employee well-being as underlying mechanism in organizational health: Indian R&D. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(3), 287-311. [DOI:10.1108/SAJBS-09-2017-0107]
- Song, A. M., Temby, O., Kim, D., Cisneros, A. S., & Hickey, G. M. (2019). Measuring, mapping and quantifying the effects of trust and informal communication on trans-boundary collaboration in the Great Lakes fisheries policy network. *Global Environmental Change*, 54, 6-18. [DOI:10.1016/j.gloenvcha.2018.11.001]
- Sun, Y., & Cao, C. (2018). The evolving relations between government agencies of innovation policymaking in emerging economies: A policy network approach and its application to the Chinese case. *Research Policy*, 47(3), 592-605. [DOI:10.1016/j.respol.2018.01.003]
- Transparency International. (2002). The integrity pact the concept, the model and the present applications: A status report. Retrieved from [https://www.baselgovernance.org/sites/default/files/2020-03/ti\\_the\\_integrity\\_pact\\_a\\_status\\_report\\_2002.pdf](https://www.baselgovernance.org/sites/default/files/2020-03/ti_the_integrity_pact_a_status_report_2002.pdf)
- Xenidisa, Y., & Theocharous, K. (2014). Organizational health: Definition and assessment. *Procedia Engineering*, 85, 562-70. [DOI:10.1016/j.proeng.2014.10.584]
- Zarandi, S., & Maedani, J. (2015). [Designing a native model for anti-corruption activities in Iran (Persian)]. *Evaluation Knowledge Quarterly*, 7(24), 5-24. <http://file.qums.ac.ir/>



[repository/bazresi/nashriyat/arzyabi/Daneshe-Arzyabi\\_24.pdf](#)

Zarandi, S., & Maedani, J. (2015). [*Principles and theoretical foundations of promoting administrative health and fight against corruption "based on the proposed topics of the Management and Planning Organization of Iran"* (Persian)]. Tehran: Azarin Mehr. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/4067572>

Zarandi, S., Maedani, J., Ranjbar Kabootarkhani, M., Khodae, N., & Sarvari, S. (2018). [The role of corporate social responsibility in organizational health promotion of policy in public sector (Case study of the Ministry of Industries and Business of Islamic Republic of Iran) (Persian)]. *Public Policy in Administration*, 9(1), 33-52. [http://ijpa.srbiau.ac.ir/article\\_12423.html](http://ijpa.srbiau.ac.ir/article_12423.html)