

تأثیر ساختار ارتباطات سلسه مراتبی و شبکه‌ای بر عملکرد خط‌مشی‌گذاری سازمان‌ها (مطالعه در سازمان ناجا)

تاریخ دریافت: ۸۸/۲/۱۵
تاریخ پذیرش: ۸۸/۵/۲۴

سرهنگ دکتر محمد جواد کاملی^۱، دکتر سید مهدی الوانی^۲، و
دکتر جمشید صالحی صدقیانی^۳

چکیده

زمینه: کارایی پایین روش‌های سنتی سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در تحقق اهداف سازمان‌ها، دلیل اساسی کم‌رنگ شدن به کارگیری مدل‌های تصمیم‌گیری سنتی است. بر همین اساس، تمایل به استفاده از مدل‌های شبکه‌ای در سیاست‌گذاری‌های مشترک بین سازمان‌های اجتماعی به امری ضروری و حیاتی مبدل شده است. چرا که استفاده از شبکه‌ها موجب حل مناسب و مطلوب تر مشکلات و مسایل سازمان‌ها می‌گردد.

هدف: هدف اصلی پژوهش، بررسی میزان پاسخگویی و دلایل ناکارآمدی ساختار خط‌مشی‌گذاری فعلی (سلسله‌مراتبی) پلیس‌های ماموریتی ناجا (آگاهی و مواد مخدر) در رابطه با اهداف سازمان و همچنین عوامل موثر در گرایش (ساختار و مدیریت شبکه) به استفاده از الگوهای شبکه‌ای در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌باشد.

مواد و روش‌ها: روش‌های تحقیق، توصیفی و همبستگی است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده که از رویایی و پایایی ($\alpha = 0.83$) قابل قبولی برخوردار است. نمونه انتخاب شده ۱۲۰ نفر از خبرگان بوده است. فرضیه‌های تحقیق از طریق آماره‌های کای اسکوتر و ضریب کندال مورد آزمون قرار گرفته است. یافته‌ها: نتایج حاصله بیانگر تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته می‌باشد. بنابراین ضروری است که سازمان پلیس در سیاست‌گذاری‌های خود به نقش با اهمیت این عوامل توجه نموده تا بهبود روزافزون در عملکرد سیاست‌گذاری‌های خود را تجربه نماید. در پایان، پیشنهادها در سه حوزه ساختاری، مدیریتی و فرهنگی از جمله تلاش برای انعطاف‌پذیرتر کردن ساختار سازمان، از بین بردن خلأهای ساختاری موجود، تقویت پیوندهای قوی و ضعیف در روابط میان سازمان‌های خط‌مشی‌گذار و... به منظور تسهیل در سیاست‌گذاری‌های کلان در سازمان پلیس‌های آگاهی و مواد مخدر ارائه شده است.

واژگان کلیدی

خط‌مشی‌گذاری / Policy making / تصمیم‌گیری / Decision making / ساختار شبکه / Network structure / مدیریت شبکه / Network management / عملکرد شبکه / Network performance / ارتباطات سلسله‌مراتبی / Hierarcial communications / ارتباطات شبکه‌ای / Network communication / سازمان‌های پلیس / Police organizations

□ **استناد:** کاملی، محمدجواد؛ الوانی، سیدمهدی؛ صالحی صدقیانی، جمشید (تابستان ۱۳۸۸). «تأثیر ساختار ارتباطات سلسه مراتبی و شبکه‌ای بر عملکرد خط‌مشی‌گذاری سازمان‌ها (مطالعه در سازمان ناجا)»، **فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی**. سال چهارم، شماره دوم: ۱۶۲-۱۷۶.

۱. استادیار دانشگاه علوم انتظامی
۲. استاد دانشگاه علامه طباطبایی
۳. دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

مقدمه

با تغییرات، دگرگونی‌ها و تحولات چشمگیری که در محیط انواع سازمان‌ها از جمله سازمان‌های دولتی از اوایل دهه ۱۹۸۰ به بعد صورت گرفته، بقا آنها را با چالش جدی مواجه ساخته، به نحوی که ادامه حرکت در مسیر رویکردهای کنونی در اداره سازمان‌ها غیرممکن به نظر می‌رسد. به منظور تفوق بر این چالش‌ها نیاز به تحول و تغییرات اساسی در ساختار تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری سازمان‌ها به دلیل پاسخگو نبودن آنها (رینیکه و همکاران، ۱۹۹۷؛ الوانی، ۱۳۸۰) به امری ضروری و حیاتی مبدل شده است. بر همین اساس، سازمان‌ها می‌بایستی در تدوین و طراحی خط‌مشی عمومی، به دنبال یک روش تصمیم‌گیری جایگزین به جای روش‌های سنتی حاکم (سلسله مراتبی و بازار) حداقل در برخی از سیاست‌گذاری‌ها باشند. اخیراً در این ارتباط مدل‌های شبکه‌ای که تقویت‌کننده زیربنای جامعه مدنی هستند و نقش بسیار سازنده، مثبت و تأثیرگذاری را در مشارکت تمامی بخش‌ها برای طراحی خط‌مشی‌های عمومی دارند، مطرح شده‌اند. از جمله متداول‌ترین اشکال حاکمیت شبکه‌ای مربوط به ارائه خدمات اجتماعی مطلوب و با در نظر گرفتن مناصحت عامه از طریق مشارکت بخش‌های متنوع دولتی، خصوصی و بخش غیرانتفاعی است. هدف اولیه این نوع مشارکت عبارت است از تقویت روابط بین بخش‌های مختلف دولت و جامعه و بهبود عملکرد در حوزه‌های مختلف خط‌مشی‌گذاری از طریق هم‌افزایی ناشی از این ارتباطات می‌باشد. بنابراین، منطقی به نظر می‌رسد که روش‌های سنتی سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری به کنار گذاشته شوند. چرا که دیگر نمی‌توانند از کاربردهای لازم برای رسیدن به نتایج مطلوب برخوردار باشند (گلدبرگ، ۱۹۸۰، ص ۳۳۷).^۲

در این مطالعه تلاش شده است تا عوامل مؤثر در این خصوص تا حد مقدور تبیین شده و راهکارهای برون رفت از این معضل نیز ارائه گردد.

امروزه با وجود شرایط پیچیده، مبهم و به شدت متغیر محیط سازمان‌ها، مدیران در بسیاری از موارد بدون توجه به این وضعیت پویا و پیچیده، تصمیماتی را با استفاده از ساختارهای سلسله مراتبی می‌گیرند که در نهایت فقط به حل ناقص مشکلات و مسایل سازمان می‌شود و مشکلی به مشکلات سازمان افزوده می‌شود. از آن جایی که این قبیل ساختارها نمی‌توانند رهنمودهای مناسبی برای موفقیت سازمان در مسیر اهداف خود داشته باشند، لذا تغییر و تحولات محیطی، ذهنی، فرهنگی و دانشی، مدیریت دولتی را در شرایطی قرار داده است که ادامه حیات آن جز با مدیریت این تحولات میسر نیست. مدیریتی که نیاز به تحول

1. Reinicke et. al, 1997 .
2. Goldberg, 1980, p. 337

ذهنی مدیران و تغییرات ساختاری در مدیریت دولتی دارد تا بتواند بر چالش‌های رویاروی خود توافق یابد (الوانی، ۱۳۸۰، ص ۲۸۰). بر همین اساس، صاحب نظران خط مشی گذاری به منظور رهایی از این وضعیت پیشنهاد استفاده از مدل‌های شبکه‌ای در تصمیمات سازمان‌هایی که ذی‌نفعان بسیاری را دارد، توصیه می‌نمایند (شایتون و همکاران، ۲۰۰۰).^۱

امروزه اکثریت سازمان‌ها از جمله پلیس جمهوری اسلامی ایران نیز با توجه به تعدد مأموریت و وظایف خود، برای انجام موفق و اثربخش آنها نیازمند توجه به تغییر ماهوی در ساختارهای تصمیم‌گیری خود (از رویکرد سلسله مراتبی و... به رویکرد شبکه‌ای از طریق مشارکت هر چه بیشتر ذی‌نفعان خط‌مشی) و استفاده از رویکردهای تکثرگرا به منظور تعیین خط‌مشی‌های این حوزه مهم امنیتی می‌باشد، تا بتواند پاسخگویی مناسبی را به سیستم و جامعه هدف خود داشته باشد.

با تشریح هر کدام از وظایف اصلی سازمان پلیس (وظایف انتظامی، پشتیبانی و...) این درک مشترک میان سازمان‌های ذی‌نفع وجود دارد که برای انجام اثربخش هر کدام از وظایف نیازمند برقراری ارتباط و تعامل مؤثر پلیس با سازمان‌ها و نهادهای مختلف بخش دولتی و غیردولتی و خصوصی و سازمان‌های مردم‌نهاد^۲ و... می‌باشد. اما وجود خلاء مشارکت لازم میان اکثریت مراجع ذی‌نفع در خط‌مشی گذاری مربوط به وظایف سازمان در ابعاد مختلف، که از تبعات منفی آن ذی‌نفعان مختلف منتفع می‌گردند و منجر به ناکارآمدی سیستم پاسخگویی سازمان می‌گردد، یکی از دلایل این مطالعه می‌باشد. در صورت وجود مشارکت کافی میان ذی‌نفعان سازمان‌ها، حداقل در سیاست‌گذاری‌های راهبردی سازمان منجر به اتخاذ سیاست‌ها، تصمیم‌ها و جهت‌گیری‌های هدفمند و اثربخش می‌گردد و در نهایت بهره‌وری خط‌مشی‌های انتظامی نیز در ابعاد مختلف دو چندان خواهد گردید. بنابراین سوال اصلی تحقیق عبارت است از: آیا ساختار ارتباطی فعلی (سلسله‌مراتبی) پلیس‌های مأموریتی ناجا پاسخگویی مناسب، در رابطه با اهداف سازمان را دارد؟ آیا استفاده از الگوهای شبکه‌ای می‌تواند الگویی مناسب در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری‌های سازمانی باشد؟ فرضیه اصلی این پژوهش عبارت است از: «الگوی شبکه‌ای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری ساختاری مناسب برای انجام مأموریت‌های سازمانی ناجاست.» و فرضیه‌های فرعی آن عبارت‌اند از:

۱- ساختار شبکه‌ای تصمیم‌گیری در عملکرد خط‌مشی‌گذاری پلیس مؤثر می‌باشد.

۲- مدیریت شبکه در عملکرد خط‌مشی‌گذاری پلیس مؤثر می‌باشد.

1. Chaiton et. al, 2000

2. NGOs

۳- ساختار شبکه با تحت تأثیر قرارداد مدیریت شبکه در عملکرد خط‌مشی‌گذاری سازمان مؤثر واقع می‌شود.

تعریف مفاهیم و مبانی نظری: پاره‌ای از مفاهیم کلیدی مطالعه در اینجا به اختصار بیان شده است.

■ **شبکه‌های خط‌مشی:**^۱ شبکه‌ها به عنوان «مجموعه‌ای از سازمان‌ها و مراجع خودمختار که برای نیل به هدف‌هایی که به تنهایی قادر به رسیدن به آن نیستند گرد هم می‌آیند در نظر گرفته می‌شوند. سازمان‌ها به این دلیل به شبکه‌ها می‌پیوندند که آنها را قادر به مقابله با مسائل و مشکلات کلان و پیچیده می‌کند (چیژم، ۱۹۹۸، ص ۲۱۹؛ وگن‌بک، ۲۰۰۵، ص ۲).^۲ به عبارت دیگر، شبکه‌های خط‌مشی مجموعه‌ای از روابط و وابستگی‌های متقابل بین نهادها، سازمان‌ها و مراجع ذی‌مدخل در یک حوزه توأم با روابط غیرسلسله‌مراتبی است که در فرایند تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌های مربوطه ایفای نقش می‌کنند (رعنایی، ۱۳۸۵، ص ۷۲).

■ **عملکرد شبکه:**^۳ در بررسی عملکرد شبکه به کارایی و اثربخشی سازمان از حیث پاسخگویی ساختارهای سلسله‌مراتبی و شبکه‌ای و... پرداخته می‌شود (ویتال، ۲۰۰۷، ص ۶)^۴ که با تغییر نگاه مدیران از سلسله‌مراتب به سمت جایگزینی شبکه‌های تصمیم‌گیری موجب بهبود عملکرد خط‌مشی‌گذاری سازمان‌ها می‌گردد.

■ **ساختار شبکه‌ای**^۴ و **عملکرد:** منظور از ساختار شبکه‌ای، تشکیلات و تمهیداتی است که به دو موضوع خلاء ساختاری^۵ و میزان تمرکزگرایی^۶ در بحث ارتباطات سازمانی و بین‌سازمانی می‌پردازد (ویتال، ۲۰۰۷). در ساختار شبکه، اولاً به نوع، میزان و چگونگی ارتباطات بین‌فردی کارکنان و بین سازمان‌های مختلف درگیر در خط‌مشی‌گذاری تحت عناوین خلاءهای ساختاری و یا شکاف ساختاری پرداخته می‌شود که به معنای عدم ارتباط میان کارکنان یا واحدهایی که یک رئیس یا کانون مشترک تصمیم‌گیری دارند، اشاره می‌نماید. به عبارت دیگر، خلاء ساختاری زمانی وجود دارد که برای تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری صحیح و قابل اجرا بهتر است که بین افراد در درون سازمان یا سازمان‌های مرتبط در یک خط‌مشی ارتباط وجود داشته باشد تا عملکرد سازمان بالاتر رود، ولی بنا به دلایلی این ارتباط بین سازمان‌ها ایجاد نمی‌شود. در نمودار ۱ و ۲ همه‌گره‌ها (نودها)، که همان افراد یا

1. networks policy

2. Chisholm, 1998, p. 216 & Vogenbeck, 2005, p. 2

3. Whittall, 2007, p. 6.

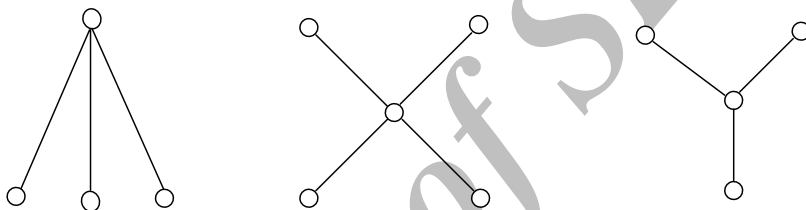
4. network structure

5. structural holes

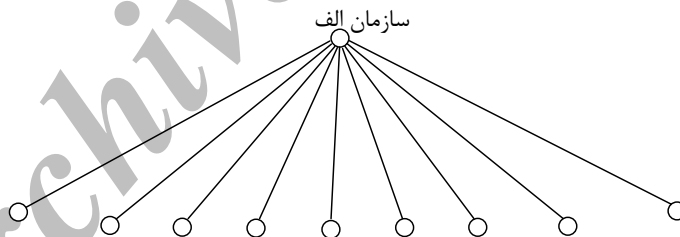
6. degree centrality

سازمان‌ها هستند، فقط با یک گره ارتباط دارند و با هم دیگر اصلاً ارتباطی ندارند. این مطلب ضمن این که خلاء ساختاری را نشان می‌دهد در واقع به میزان تمرکزگرایی که به تعداد ارتباطات متمرکز در یک کانون تصمیم‌گیری (فرد یا سازمان) گفته می‌شود، اشاره دارد. در این تحقیق ارتباطات میان سازمان‌ها مدنظر می‌باشد. برای مثال، در نمودار ۱ سازمان الف می‌بایستی برای خط‌مشی‌گذاری صحیح با ۹ سازمان دیگر ارتباط شبکه‌ای داشته باشد که عملاً هر ۹ سازمان فقط با سازمان خط‌مشی‌گذار در ارتباط هستند.

نمودار ۱. خلاء ساختاری (تراکم ارتباطات) همراه با تمرکز ارتباطات



نمودار ۲. تمرکز ارتباطات



به منظور تبیین روابط موجود در ساختار شبکه‌ها در این قسمت ابتدا به تشریح اهمیت روابط بین سازمانی از حیث شدت و ضعف و تأثیر متقابل آن پرداخته می‌شود و سپس به توضیح کامل این روابط در ارتباط با ساختار شبکه، مدیریت شبکه و تأثیر آن در عملکرد شبکه پرداخته می‌شود.

■ **اهمیت روابط بین سازمان‌ها:** تداوم حیات سازمان‌ها در گرو ایجاد روابط صحیح و رو به تکامل و به صورت شبکه‌ای با یکدیگر می‌باشد. ایجاد چنین روابطی با شرایط مطرح شده

مزایای بی شماری را به دنبال دارد از جمله این مزایا عبارت‌اند از (دوز و هامل، ۱۹۹۸):^۱

- ۱- کسب منابع اطلاعاتی، انسانی، مدیریتی و مالی جدید؛
 - ۲- ایجاد شرایط لازم به منظور به دست آوردن مزیت‌های رقابتی پایدار، حفظ و ارتقاء آنها؛
 - ۳- به دست آوردن سهم بیشتری از بازارهای معاملاتی؛
 - ۴- پایین آمدن هزینه ارائه خدمات و تولید محصولات؛
 - ۵- ایجاد زمینه‌های بیشتر در جهت نوآوری و خلاقیت در سازمان.
- از این دیدگاه، وجود روابط بین سازمانی بیشتر به عنوان یک ارزش سازمانی تلقی می‌شود. چرا که منافع بی شماری را در همه ابعاد مثبت برای سازمان به دنبال دارد (ناک و کولینسکی، ۱۹۸۲).^۲

■ **پیوندها و یا روابط سازمانی ضعیف و قوی:** در روابط بین‌سازمانی با پیوندهای قوی «شبکه‌سازی»، یکی از صور همکاری بین سازمان‌ها محسوب می‌شود. به این ترتیب، در این رویکرد شبکه‌ها، نتیجه تعاملات بین سازمانی در جهت ایجاد و توسعه همکاری‌های بین‌سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرند. بنابراین سازمان‌ها به منظور مقابله با مشکلات و مسایل پیچیده سازمان‌های امروزی به شبکه می‌پیوندند تا در مواقع لزوم به نحو مناسبی عمل نمایند. جامعه‌شناسان، بیشتر گرایش به تأکید بر پیوندهای قوی آدم‌ها یا گروه‌های اجتماعی داشته‌اند. آنها پیوندهای قوی را تعیین‌کننده می‌دانستند، حال آن که برای پیوندهای ضعیف اهمیت جامعه‌شناختی ناچیزی قایل بوده‌اند (چیزم، ۱۹۹۸، ص ۱۱).

گرانووتر (۱۹۷۳) میان «پیوندهای قوی» مانند پیوندهای میان افراد و دوستان نزدیکشان و «پیوندهای سست» مانند پیوندهای میان افراد و آشنایان دورشان، تمایز قائل می‌شود. خدمت گرانووتر به جامعه‌شناسی این بوده که نشان داده است که پیوندهای ضعیف نیز می‌توانند بسیار مهم باشند. برای مثال، پیوندهای ضعیف میان دو کنشگر می‌تواند به عنوان پلی میان دو گروهی که پیوندهای درونی نیرومند دارند، به کار آید. بدون یک چنین پیوندهای ضعیفی، دو گروه ممکن است از هم جدا بمانند. همین امر نیز به نوبه خود می‌تواند یک نظام اجتماعی انعطاف‌پذیرتر را به بار آورد. فردی که از پیوندهای ضعیف برخوردار نباشد، خودش را در یک گروه منزوی می‌یابد و درباره آنچه که در گروه‌های دیگر و نیز در جامعه گسترده‌تر می‌گذرد، بی‌اطلاع می‌ماند. از همین روی، پیوندهای ضعیف از انزوای فرد و گروه جلوگیری می‌کند و به افراد گروه اجازه می‌دهد تا در جامعه، گسترده‌تر و بهتر عمل نمایند. هر چند

1. Doze & Hamel, 1998

2. Knok & Kuklinski, 1982

گرانووتر بر اهمیت پیوندهای ضعیف تأکید می‌ورزد، ولی بی‌درنگ این را نیز آشکار می‌سازد که «پیوندهای قوی نیز بی‌ارزش نیستند» برای مثال، مردمی که پیوندهای قوی دارند، از انگیزه بیشتری برای یاری‌رسانی به یکدیگر برخوردارند و بهتر می‌توانند به داد هم دیگر برسند (چلبی، ۱۳۸۵).

خلاء ساختاری و نقاط قوت روابط ضعیف: همان‌طور که عنوان گردید، نقاط قوت ارتباطات ضعیف که توسط گرانووتر در سال ۱۹۷۳ مطرح گردیده و بعدها در نوشته برت (۲۰۰۱، ص ۸-۱) به نام خلاءهای ساختاری در ساختار شبکه اجتماعی ارائه شد، بیانگر این مطلب است که روابط ضعیف و پل‌های ارتباطی، مبنایی برای افزایش استفاده از منابع متنوع در درون شبکه هستند. تئوری خلاء ساختاری با توجه به این تئوری شکل گرفته است و ما را به این نتیجه کلی هدایت می‌کند که شبکه‌های ارتباطی پر از روابط ضعیف، پل‌های ارتباطی و خلاءهای ساختاری هستند و نقطه استراتژیکی برای کارآمدی شبکه‌ها هستند (ویتال، ۲۰۰۷، ص ۷۱).

■ **مدیریت شبکه:**^۲ مدیریت شبکه بیشتر به روابط و نقش مناسب و موفق مدیران در سازمان اشاره دارد. در سنجش مدیریت شبکه مباحث، سبک‌های مناسب مدیریتی (آمرانه و مشارکتی)، توانایی ایجاد اهداف مشترک و رفع تعارضات احتمالی، ایجاد روابط چنبد به چند، ترغیب به تعامل و همکاری بیشتر، توجه مدیران به نتایج عملکرد سازمان و... مورد توجه قرار گرفته‌اند (کراس و پارکر، ۲۰۰۴).^۳

تصمیم‌گیری‌های صحیح و هماهنگ بستگی به شرایط محیط عملکردی و... دارد. به این طریق، افراد شبکه می‌توانند شانس موفقیت خود را در بلندمدت با تغییر در شیوه تصمیم‌گیری (از سلسله مراتبی به شبکه‌ای) و اخذ تصمیمات مناسب برای پاسخگویی صحیح و برابر با انتظارات و توقعات به جامعه هدف افزایش دهند (ویتال، ۲۰۰۷).

■ **مدیریت شبکه و عملکرد آن:** اقدامات مدیریت شبکه، عنصر مهم و کلیدی در شکل‌گیری الگوهای موفق شبکه و بهبود نتایج عملکرد می‌باشد. کراس و پارکر (۲۰۰۴) مطرح کرده‌اند، یکی از مؤثرترین و قوی‌ترین ویژگی‌های مدیریت شبکه، بهبود پاسخگویی، کارایی و اثربخشی (عملکرد) شبکه از طریق تغییر نگرش در استفاده از ساختارهای سلسله مراتبی و گرایش به استفاده از ساختارهای شبکه‌ای می‌باشد. که در آن افراد در کنار هم می‌توانند با توافق بر روی چگونگی انجام بهینه وظایف خود مجبور به افزایش آگاهی‌ها و

1. Burt, 2001, p. 1-8

2. network management

3. Cross & Parker, 2004

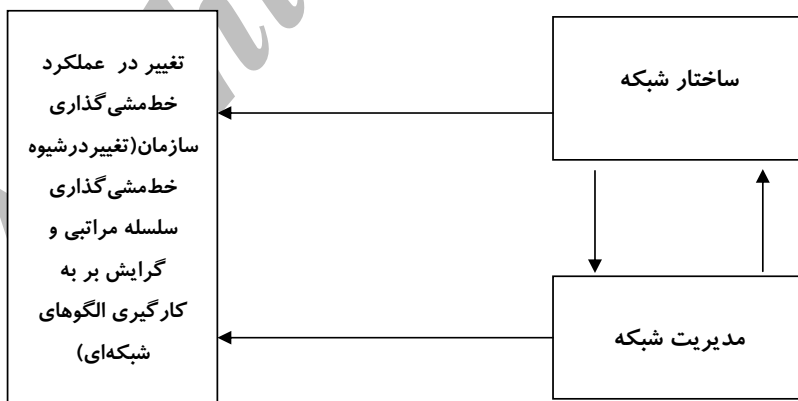
دانش خود و ایجاد روابط اجتماعی قوی و مناسب می‌گردند. نتیجه این اقدامات موجب رفع تعارضات بین فردی و سازمانی و کسب انسجام و در نتیجه افزایش عملکرد گروه می‌گردد. بنابراین از دید تئوریک، مدیریت شبکه در سطح مکان و زمان و حتی در یک واحد خاص کاری از سبک مدیریت اقتضایی و منعطف عمل می‌نماید که خود از شروط موفقیت در کار محسوب می‌شود (مک‌گیور، ۲۰۰۲؛ اوتول، ۱۹۹۹؛ اوستروم و واکر، ۱۹۹۰).^۱

■ **ساختار شبکه و مدیریت شبکه:** توجه به توضیحات مطرح شده پیرامون ساختار و مدیریت شبکه، بیانگر این است که افزایش ثبات، ظرفیت و توان مدیریت شبکه بستگی به ایجاد روابط چندگانه و پراکنده قوی و ضعیف بین افراد شبکه دارد. گفته می‌شود که هر چه تنوع ارتباطات بین اعضای سازمان افزایش یابد امکان رسیدن به توافق (افزایش عملکرد از حیث کارایی و اثربخشی و...) نیز افزایش خواهد یافت (ویتال، ۲۰۰۷).

به عبارت دیگر، شبکه‌ها در ایجاد همکاری بین سازمان‌ها به منظور تعیین راه حل‌های مشکلات سازمانی و افزایش درجه موفقیت افراد و سازمان‌ها در رسیدن به اهداف نقش اساسی دارند (ویکی پدیا، ۲۰۰۶).^۲

الگوی مفهومی تحقیق: چوی (۲۰۰۵)^۳ متغیرهای مستقل این تحقیق را تحت عناوین ساختار شبکه و مدیریت شبکه و متغییر وابسته را عملکرد شبکه معرفی کرده است. چگونگی روابط و تأثیر این متغییرها در الگوی مفهومی نمودار ۳ نشان داده شده است.

نمودار ۳. الگوی مفهومی تحقیق



1. McGurie, 2002; O'Toole , 1999; Ostrom, 1990

2. Wikipedia , 2006

3. Choi (2005)

مواد و روش‌ها

این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی است و از نظر روش از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران ارشد و میانی و اجرایی سازمان در ستاد پلیس‌های مأموریتی (آگاهی و مواد مخدر) در سطح ستاد ناجا و پلیس تهران بزرگ می‌باشد که در فاصله زمانی مهر ۱۳۸۶ تا شهریور ۱۳۸۷ انجام و با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۱۲۰ نفر به صورت تصادفی طبقه‌ای برای اجرای آزمون مشخص گردید. روایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات (پرسشنامه تحقیق شامل ۳۰ سوال) با استفاده از نظر خبرگان مورد تأیید و پایایی آن نیز $(\alpha = 0/83)$ برآورد گردیده است. برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی و درصد) و به منظور آزمون فرضیه‌ها از آماره‌های آزمون کای دو و ضریب کندال استفاده گردیده است.

یافته‌ها

میزان تحصیلات پاسخ دهندگان به ترتیب ۸۷ نفر کارشناس، ۲۸ نفر کارشناسی ارشد و ۵ نفر دکتری و یا دانشجوی دکتری بودند. حداقل سابقه خدمتی آنان ۱۵ و حداکثر ۳۰ سال می‌باشد. نتیجه حاصل از بررسی تأثیر ساختار غالب ارتباطات فعلی (سلسله مراتبی) در عملکرد تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری پلیس‌های آگاهی و مواد مخدر بیانگر این است که حرکت فرایند فعلی خط مشی‌گذاری پلیس از حالت مکانیکی به سمت ارگانیکی می‌باشد. با دقت نظر در توضیحات می‌توان چنین ادعان کرد که با تغییر بیشتر در ساختار کلان تصمیم‌گیری فعلی با توجه به شرایط و الزامات محیطی مورد نیاز و... می‌توان میزان پاسخگویی سازمان را بیش از شرایط فعلی افزایش داد.

- میزان همکاری بین سازمان‌های مرتبط با خط‌مشی‌های پلیسی با توجه به متغیرهای الگوی مفهومی تحقیق به ویژه ساختار شبکه (الف- تمرکز ارتباطات، ب- خلاءهای ساختاری)، مدیریت شبکه و تأثیر متقابل این دو متغیر مستقل در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. میانگین همکاری بین سازمان‌های مرتبط با خط‌مشی‌های پلیسی از ابعاد ساختار (تمرکز ارتباطات و خلاء ساختاری) با پلیس‌های آگاهی، راهور، پیشگیری و مواد مخدر

نوع پلیس‌ها	میانگین همکاری سازمان‌های مرتبط با خط‌مشی‌های پلیسی (ارتباطات متمرکز)	خلاء ساختاری (عدم ارتباط و همکاری بین سازمان‌های مرتبط با خط‌مشی‌های پلیسی)
پلیس آگاهی	۱/۵۹	۱/۴۱
پلیس مواد مخدر	۱/۴۲	۱/۵۸

حداکثر امتیاز ارتباطات عدد ۳ می‌باشد. در صورت تحقق آن خلاء ساختاری در سازمان وجود ندارد. در حالی که داده‌های حاصل از تحقیق بیانگر وجود خلاء ساختاری می‌باشد.

یافته‌های استنباطی تحقیق:

جدول ۲. تبیین نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	سطح معناداری	کای دو	تعداد	فرضیه‌های تحقیق
تایید	۰/۰۰۰	۱۶/۸۵۴	۱۲۰	ساختار شبکه تصمیم‌گیری در عملکرد خط‌مشی‌گذاری پلیس مؤثر می‌باشد.
تایید	۰/۰۰۰	۳۴/۵۸۰	۱۲۰	مدیریت شبکه در عملکرد خط‌مشی‌گذاری پلیس مؤثر می‌باشد.
تایید	۰/۰۰۱	۵/۴۰۰	۱۲۰	ساختار شبکه با تحت تأثیر قرارداد مدیریت شبکه در عملکرد خط‌مشی‌گذاری سازمان مؤثر واقع می‌شود.

برابر نتایج به دست آمده از جداول ۲ و ۳، چون کای دوهای محاسبه شده از کای دو جدول بیشتر است لذا فرض صفر در سطح اطمینان ۰/۹۵ رد می‌شود و فرض‌های H_1 تأیید می‌گردد. این امر بدین معنی است که ساختار و مدیریت شبکه و همچنین ساختار شبکه با تحت تأثیر قرار دادن مدیریت شبکه در عملکرد خطی مشی‌گذاری پلیس مؤثر واقع می‌گردد. به عبارت دیگر، ارتباط مستقیمی بین ویژگی‌های شبکه و عملکرد شبکه می‌باشد، به ویژه تأثیر ساختار شبکه بر عملکرد شبکه وجود دارد.

تبیین تأثیر متغیرهای مؤثر در عملکرد خط‌مشی‌گذاری از طریق محاسبه ضریب کندال:

جدول ۳. میانگین کل ضرایب کندال فرضیه‌های عوامل محیط داخلی مؤثر در عملکرد خط‌مشی‌گذاری سازمان

ضرایب	تأثیر متغیرهای مستقل در عملکرد خط‌مشی‌گذاری سازمان
۰/۰۴۷	ساختار شبکه
۰/۰۷۲	مدیریت شبکه
۰/۴۵۰	تحت تأثیر قرار گرفتن عملکرد سازمان به واسطه تأثیر ساختار شبکه بر مدیریت شبکه
۰/۷۵۰	میانگین ضرایب

بحث و نتیجه گیری

تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی نشان می‌دهد که:

- ۷۲/۵٪ پاسخ دهندگان از سطح تحصیلی کارشناسی و ۲۴/۹٪ کارشناسی ارشد و به بالا برخوردار هستند. همچنین صد درصد پاسخ دهندگان در نیمه دوم خدمت سی ساله خود قرار داشته و از تجربه کافی و وافی خدمتی برخوردارند.
- گرایش حرکت ساختاری سازمان از مکانیکی به سمت ارگانیکی است. افزایش هرچه بیشتر میزان پاسخگویی سازمان در رابطه با اهداف خود، نیاز به اقدامات بیشتری دارد.
- خلاء ساختاری (عدم ارتباط و همکاری بین سازمان‌های مرتبط با خط مشی‌های پلیسی) در حد میانه وجود دارد. (تقریباً ۱/۵ از ۳).
- کای دو محاسبه شده برای فرضیه اول (ساختار شبکه تصمیم‌گیری در عملکرد خط‌مشی‌گذاری پلیس مؤثر می‌باشد) برابر با ۲۴/۴۷۷ می‌باشد.
- کای دو محاسبه شده برای فرضیه دوم (مدیریت شبکه در عملکرد خط‌مشی‌گذاری پلیس مؤثر می‌باشد) برابر با ۵۷/۴۷۶ می‌باشد.
- کای دو محاسبه شده برای فرضیه سوم (ساختار شبکه با تحت تأثیر قراردادن مدیریت شبکه در عملکرد خط‌مشی‌گذاری سازمان مؤثر واقع می‌شود). برابر با ۵/۴۰۰ می‌باشد. نتایج به دست آمده با نتایج تحقیق (ویتال، ۲۰۰۷) هماهنگی دارد.

پیشنهاد‌های اجرایی در ابعاد ساختاری، مدیریتی و فرهنگی سازمان:

الف - پیشنهاد‌های ساختاری:

- ۱- اقدام عملی به منظور افزایش سرعت حرکت سازمان در جهت انعطاف‌پذیرتر شدن ساختار برای پاسخ‌گویی مناسب به جامعه هدف با توجه به ماهیت پیچیده، متنوع و وظایف رو به گسترش سازمان، از جمله افزایش سرعت اقدامات اجرایی گذشته در این زمینه و روزآمدسازی روندهای اجرایی آن با تحقق موارد مذکور، در واقع پلیس به سمت ساختار واقعی خود یعنی بوروکراسی حرفه‌ای حرکت می‌نماید. در این صورت اثربخشی هر چه بیشتر به دلیل تطابق و هماهنگی ساختار سازمان با عوامل محیطی، حاصل خواهد شد و به مرور زمینه‌های استفاده از تفکر شبکه‌ای در خط‌مشی‌گذاری‌های کلان سازمانی فراهم می‌گردد.
- ۲- مدیران برخی از سازمان‌ها به دلیل گرفتار شدن در ساختار وظیفه‌ای نظام اداری خود، که در تعارض با ساختار فرایندی مورد نیاز برای ایجاد شبکه هاست، و بعد به دلیل نداشتن تفکر سیستمی و برعکس حاکمیت عملی تفکر بخشی‌نگری (از معایب ساختارهای وظیفه‌ای)، تحقق اهداف واحد خود را آن هم در حد رفع تکلیف در صدر اولویت کاری خود

قرار می‌دهند. غافل از آن که حل مناسب تر و اخذ خط‌مشی‌های مطلوب‌تر در گرو حاکمیت تفکر شبکه‌ای است.

۳- با توجه به وجود خلاء ساختاری در ارتباطات بین سازمانی تداوم موفقیت‌آمیز حیات سازمان‌ها از جمله سازمان پلیس، در گرو ایجاد روابط صحیح، چند به چند و رو به رو به تکامل با یک دیگر می‌باشد. از همین روی، حرکت به سمت ایجاد روابط معقول و مناسب بین سازمان‌ها به عنوان واقعیتی غیرقابل انکار محسوب می‌شود و چشم‌پوشی از آنها چالش‌هایی را برای سازمان‌ها به همراه خواهد داشت. بنابراین سازمان در این خصوص می‌بایستی اقدام جدی به عمل آورد.

۴- به منظور افزایش هم‌افزایی‌های بین سازمانی به گفته گرانووتر و دیگران (۱۹۸۳)، علاوه بر تقویت پیوندهای قوی میان سازمان‌ها، که موجب افزایش انگیزه برای یاری‌رسانی سازمان‌ها به یکدیگر می‌گردد، می‌بایستی با تقویت پیوندهای ضعیف بین سازمان‌های خط‌مشی‌گذار از طریق ایجاد پل‌های ارتباطی از مزایای بسیار آن به نفع سازمان بهره‌برداری نمود. از جمله می‌توان گفت که استفاده از پیوندهای ضعیف از انزوای سازمان‌ها جلوگیری می‌کند و حرکت ساختار سازمان از مکانیکی به سمت ارگانیک بیشتر می‌گردد و روند تغییر عملکرد سازمان نیز سرعت بیشتری به خود می‌گیرد.

از آن جایی که مبحث خلاء ساختاری در نظام ارتباطی کلیه سازمان‌های اداری کشور دیده می‌شود، با عمل به پیشنهاد فوق می‌توان قدری از این معضل کاست و در نتیجه موجبات فراهم شدن زمینه به کارگیری تفکر شبکه‌ای در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها بین‌ذی‌نفعان (سازمان‌های مختلف) و به تبع آن رشد سریع خلاقیت، نوآوری و شکوفایی در همه ابعاد ایجاد می‌شود.

۵- سازوکارهای تعیین دقیق سازمان‌های مرتبط با هر خط‌مشی‌پلیسی و اقدامات مربوط به چگونگی برقراری ارتباطات شبکه‌ای با آنها در سازمان مشخص گردد.

۶- موانع ساختاری عدم همکاری بین سازمانی در هر سیاستی شناسایی و نسبت به رفع آنها اقدام گردد.

ب- پیشنهادهای اجرایی در بُعد مدیریتی و فرهنگی: افزایش توان و ظرفیت مدیریت شبکه بستگی به ایجاد روابط چندگانه و متعدد بین افراد شبکه (در این جا سازمان‌های خط‌مشی‌گذار در یک موضوع) دارد. یعنی هر چه تنوع ارتباطات (کمی و کیفی) بین سازمان‌ها بیشتر باشد، ضمن استفاده سازمان‌ها از مزیت‌های متقابل این نوع ارتباطات، امکان تغییر مثبت در عملکرد مدیریت شبکه سرعت می‌گیرد. بنابراین امروزه حرکت مدیران سازمان پلیس باید بیشتر به سمت:

- ۱- ایجاد زمینه‌های به کارگیری فرهنگ تصمیم‌گیری مبتنی بر تیمی، گروهی، مشارکتی و شبکه‌ای به جای روش‌های سنتی باشد.
- ۲- تداوم ارتباط اثربخش میان سازمان‌ها، نیازمند پابندی مدیران به اصول اخلاقی از جمله: احساس مسئولیت در قبال انجام درست وظایف سازمان نسبت به جامعه در تعامل با سازمان‌های دیگر، دوراندیشی خیرخواهانه، توجه به اجرای عدالت و برابری و انصاف، توجه به مصلحت عامه نه منافع صرف سازمانی، توجه به حفظ آبروی سازمان و خدشه دار نشدن آن در برخوردهای بین سازمانی، احترام متقابل مدیران سازمان‌ها نسبت به هم و در صورت امکان ایجاد ارزش‌ها و زمینه‌های مشترک فرهنگی و... می‌باشد که باید این اصول را سرلوحه رفتار سازمانی خود قرار دهند. در پرتو رعایت مسایل مذکور است که بهبود در عملکرد شبکه مؤثر واقع می‌شود.
- ۳- ایجاد و تداوم ارتباطات چند به چند (مدیران سازمان‌های مرتبط با یک خط مشی) نه ارتباط یک به چند؛
- ۴- تغییر در سبک‌های مدیریتی آمرانه و دستوری و گرایش مدیران به استفاده از تصمیم‌گیری‌های مشارکتی؛
- ۵- مدیران بیشتر در نقش ترغیب‌کننده به تعامل ظاهر شوند نه به عنوان کنترل‌کننده؛
- ۶- مدیران باید بیشتر به فکر بهبود عملکرد و نتایج باشند نه فقط پیروی از روش‌ها و دستورالعمل‌های خشک و غیرمنعطف اداری؛
- ۷- مدیران برای پیشبرد امور و اثربخشی سازمان‌های ذی‌نفع به فکر ایجاد اهداف مشترک بین سازمان‌ها باشند نه فقط به فکر واحد سازمانی خود؛
در مجموع برای تغییر مثبت در عملکرد سازمان، مدیران باید از شاخص‌های دیدگاه سلسله‌مراتب حداقل در سیاست‌گذاری‌های سازمانی عدول و به فکر تدوین و اجرای شاخص‌های دیدگاه شبکه‌ای باشند. در این صورت سازمان شاهد تعارض کمتر، اعتماد بیشتر و افزایش هم‌افزایی‌ها و... خواهیم بود. برای موفقیت در این زمینه، نیاز به فرهنگ‌سازی و تشویق و ترغیب تأثیرگذار سازمان‌ها به داشتن مشارکت و همکاری‌های لازم بین سازمانی می‌باشد، از جمله به کارگیری فرهنگ تصمیم‌گیری تیمی، گروهی، مشارکتی و شبکه‌ای که می‌بایستی جایگزین روش‌های سنتی گردد.
- ۸- با کاهش نظارت مستقیم و تفویض اختیار به کارکنان، حیطه پاسخگویی به گروه‌های مختلف ذی‌نفع را می‌توان افزایش داد و جریان مستمر اطلاعات را که زمینه ساز تصمیم‌گیری‌هاست برای مدیران بیشتر فراهم کرد.

کتابنامه

منابع فارسی:

- الهی‌رعنائی، حبیب (۱۳۸۵). *امکان سنجی استقرار شبکه های خط مشی در نظام سیاست‌گذاری تحقیقات کشاورزی*. (رساله دکتری مدیریت دولتی). دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۱). آینده مدیریت دولتی در عرصه جهانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت*، شماره ۳۵ - ۳۶.
- الوانی، سیدمهدی و دانایی فرده حسن (۱۳۸۰). *گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی*. تهران: صفار. چلیبی، مسعود (۱۳۸۲). *جامعه‌شناسی نظم*. تهران: نشرنی.
- دنهارت، رابرت (۱۳۸۰). *تئوری‌های سازمان دولتی*. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: صفار.

منابع انگلیسی:

- Burt, R. S. (2001). Structural holes versus network closure as social capital. In N. Lin, K. Cook & R. S. Burt (eds), *Social capital: Theory and research* (pp. 31-56). New Brunswick: Transaction.
- Chaiton, A., Dibbits, T., Paquet, G., Roy, J., & Wilson, C. (2000). *The collaborative challenges of regional governance: Innovation, new social technologies, and civic entrepreneurs*. The Centre on Governance, University of Ottawa. Retrieved from http://pacific.commerce.ubc.ca/kbe/roy_vancouver4.pdf.
- Chisholm, R. F. (1998). *Developing network organizations: Learning from practice and theory*. USA: Addison Wesley Longman, Inc.
- Choi, S.O. (2005). *Network analysis of workforce development programs*. Unpublished doctoral dissertation, Florida State University
- Cross, R., & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Denhardt, R. B. (2001), *Public Administration Theory*. California: Wadworth Publishing Co.
- Dozen, Y. L. and Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goldberg, V. P. (1980). Relational exchange: Economics and complex contracts. *American Behavioral scientist*, 23 (3), 337- 352. doi: 10.1177/000276428002300304
- Granovetter, M. S. (May, 1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. doi: 10.1086/225469
- Knoke, D., & Kuklinski, J. H. (1982). *Network analysis* (Sage University Paper Series on quantitative applications in the social sciences n. 07- 028). CA: Beverly Hills, Sage.
- Mc Guire, M. (2002, Sep-Oct). Managing networks: propositions on what managers do and why they do it. *Public Administration Review*, 62(5), 599- 609. http://wiki.gc20.ca/images/f/f0/Managing_Networks_-_Proposition_on_What_Managers_Do_and_Why_They_Do_It.pdf
- Margerum, R. D. & Whittall, D. R. (May, 2004) The challenges and implications of collabora-

tive management on a river basin scale. *Journal of Environmental Planning and Management*, 47 (3), 409-429. doi: 10.1080/0964056042000216537

Ostrom, E. & Walker, J. (eds). (1990). *Trust and reciprocity*. Thousand Oaks: Russell Sage Foundation.

O'Toole, L. J. (July, 1997). Implications for democracy in a networked bureaucratic world. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(3), 443- 459. <http://www.jstor.org/stable/1181604>

Reinicke W. et al (2000); *Critical choices: Global public policy networks and the future of global governance*. Retrieved from <http://www.Ceip.org/files/events/reinicke.Aspp=7&EventID=176>.

Vogenbeck, D. M. (2005). *Social network analysis for policy design: Collaborative discourse between nonprofit/ government organizations and the resulting effect on community level social capital* (Doctoral dissertation of philosophy of public affair). University of Colorado at Denver.

Whitall, D. (2007). *Network analysis of a shared governance system* (Doctoral dissertation of philosophy in public administration and policy). Portland State University.

Wikipedia (2006). "Social network". *Wikipedia, the free encyclopedia*. Retrieved from http://en.wikipedia.org/wiki/Social_network

Archive of SID