

تعیین رابطه بین مدیریت مشارکتی و خط مشی گذاری در سازمان (مطالعه موردی در شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور)

حسین ایلیادی ، سیده سمیه رضوی

چکیده

یکی از موضوعات مهمی که در سال‌های اخیر در بین کشورهای آزاد و دموکراتیک اهمیت زیادی یافته است، بحث مشارکت عمومی مردم در فرایند سیاستگذاری می‌باشد. منظور از مشارکت عمومی در واقع مشاوره و گفت‌وگو بین بخش‌های مختلف جامعه و نظرخواهی از آنها برای اثرگذاری بر فرایند تدوین خط مشی ها می‌باشد. در این مقاله سعی شده است تا با ارائه تعریفی از مشارکت عمومی روش های مختلف مشارکت و فرایند آن و رابطه آن با فرایند سیاستگذاری مورد بحث قرار گیرد. لذا با این هدف، تحقیق حاضر به منظور بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر خط مشی گذاری در شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور انجام شده است. روش تحقیق مورد استفاده توصیفی- پیمایشی و از نوع همبستگی می باشد. در این تحقیق ابتدا پایایی پرسشنامه مورد اندازه گیری قرار گرفته که نتایج آزمون آلفای کرونباخ بالای ۰.۷ بوده و گرسشنامه مورد تایید قرار گرفته و سپس از طریق آزمون کلموگروف اسمیرنوف نرمال بودن داده ها مورد تایید قرار گرفت و سپس از طریق نرم افزار لیزرل مدل تحقیق برآزش داده شدو فرضیه های تحقیق از طریق معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفته شدکه نتایج تحقیق حاضر نشان داد که تأثیر مستقیم بین مدیریت مشارکتی بر خط مشی گذاری وجود دارد هرگاه کارکنان یک سازمان در فعالیت های سازمان مشارکت داشته باشندو یا حتی حضور داشته باشند ومدیران ارشد سازمان هم به این مسئله توجه داشته باشد. واژه های کلیدی: مدیریت مشارکتی، خط مشی گذاری، هدف گذاری ، تصمیم گیری ، تغییر و تحول



۱. مقدمه

در عصر حاضر نیروی انسانی یکی از مهمترین شاخصهای پیشرفت و توسعه یافتگی جوامع بشمار می رود. و کشوری می تواند مسیر رشد و بالندگی را طی نماید که با مشارکت تمامی اقشار جامعه زمینه های لازم برای شکوفایی استعدادهای نهفته و بهره گیری از امکانات مادی، انسانی و فرهنگی جامعه را فراهم آورد. وقتی مشارکت در سازمانی پیاده شود، تمام کارکنان

وجود خود را محترم، با ارزش، کارساز یافته و خود را در سرنوشت سازمان سهیم می دانند و نسبت به سازمان تعهد پیدا میکنند. بنابر این دخالت و مشارکت کارکنان در تصمیم گیریهای سازمان و بکارگیری نظرات آنان در عمل باعث افزایش حس مسئولیت پذیری و تعهد در قبال تصمیمات اتخاذ شده می گردد و مدیران باید کارکنان را در پیشبرد امور سازمانی با توجه به صلاحیت و کارایی شان سهیم نموده و به نظرات آنها در خصوص مسائل سازمانی احترام قائل شوند و از این طریق تعهد کارکنان را به سازمان افزایش دهند (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۹).

یکی از موضوعات مهمی که در سالهای اخیر در بین کشورهای آزاد و دموکراتیک اهمیت زیادی یافته است، بحث مشارکت عمومی مردم در فرایند سیاستگذاری می باشد. دولت در این کشورها سعی کرده است به مفهوم مشاوره و نظرخواهی از مردم اهمیت بیشتری بدهد و در واقع راههای استفاده از آن را گسترش دهد. برای مثال مشاوره مکتوب مردم با دولت در نوامبر ۲۰۰۰ در انگلستان به طور قانونی تصویب شد. در آن زمان، نخست وزیر انگلستان، تونی بلر در این باره گفت که مشاوره بهتر با مردم و نظرخواهی از آنها به معنای دستیابی به نتایج بهتر است. منظور از مشارکت عمومی در واقع مشاوره و گفتگو بین بخشهای مختلف جامعه برای اثرگذاری روی سیاستها می باشد؛ برای مثال کسانی که از خط مشی خاصی سود می برند و یا آنهایی که به طور غیرمستقیم تحت تأثیر قرار می گیرند و حتی آنهایی که ممکن است مجری آن خط مشی باشند (فراچی و یاراحمدی خراسانی، ۱۳۹۰).

ایجاد استانداردهایی برای فرایندهای مشارکتی نظیر مشاوره مکتوب مردم با دولت، هم به سیاستگذاران در مطلع شدن از خواستهای مردم کمک زیادی می کند و هم مردم را به مشارکت بیشتر در امور کشور تشویق می کند. امروز در کشورهای دموکراتیک، دولتها برای درگیر کردن واقعی و هر چه بیشتر مردم به صورت اثربخش سعی در توسعه دادن روشهای بیشتری برای مشارکت عمومی دارند. به خصوص روشهای مشارکت الکترونیکی بسیار مورد توجه قرار گرفته اس (همان منبع).

این که کشور ما ایران، فاصله زیادی با کشورهای دموکراتیک غربی دارد، ولی قدمهای مهمی را برای رسیدن به دموکراسی برداشته است. برای کشور با ۲۵۰۰ سال تاریخ پادشاهی که در آن مردم حق هیچگونه اظهار نظری نداشته اند و هیأت حاکمه نیز هرگز پاسخگوی مردم نبوده است، تشکیل حکومتی جمهوری پیشرفت بزرگی است. به خصوص با برگزاری انتخابات شوراها شهر و روستا، در سال ۱۳۷۸ توسط دولت آقای خاتمی، پیشرفت بزرگی برای مشارکت بیشتر مردم در اداره کشورشان حاصل شد. همچنین در کشور ما هر چند به طور ناقص گروههای مختلف به طرق رسمی و غیررسمی در تصریح و تألیف منافع جهت اثرگذاری بر سیاستها فعالیت دارند، با این حال هنوز فاصله زیادی تا رسیدن به جایگاه مطلوب احساس می شود. بهبود این امر تا حد زیادی منوط به ارتقا فرهنگ مدنی مردم می باشد. به علاوه جای تحقیقات کافی و مناسب در زمینه مشارکت عمومی و اداره دموکراتیک کشور خالی است. با توجه به این خلاء، در این مقاله مشارکت عمومی به طور خلاصه تعریف شده است. روشهای مختلف مشارکت و فرایند آن و رابطه آن با فرایند سیاستگذاری بررسی شده است. به علاوه یکی از روشهای جدید و پراهمیت مشارکت عمومی، یعنی مشاوره و نظرخواهی الکترونیکی را نیز مورد بررسی قرار داده ایم. تعدادی از سازمانهایی که به مطالعه و پژوهش در زمینه دموکراسی، مشارکت و سیاستگذاری مشغولند^۱، اداره کابینه بریتانیا^۱، واحد مرکزی پژوهشهای اجرائی اسکاتلند^۲ اسکاتلند^۲ و واحد اطلاع رسانی محلی دولتی بریتانیا^۳ می باشد

با توجه به اهمیت موضوع خط مشی گذاری و مدیریت مشارکت در جوامع علمی و سازمانی ایران موضوعی جدید و نا آشنا به شمار می آید و کمتر ادبیات و پژوهشی را در این خصوص می توان یافت، و اکثر تحقیقات پیشین به بررسی رابطه بین متغیرهای سازمانی دیگر با در خصوص مدیریت مشارکت پرداخته اند. همچنین تاکنون این دو متغیر با هم دیگر بررسی نشده است و در همین زمینه تحقیقات محدودی در زمینه مدیریت مشارکت و در بین کارکنان انجام گرفته است. بنابر این با توجه به مطالب مطرح شده این پژوهش به دنبال آن است تا به بررسی

^۱ Cabinet office

^۲ Scottish Executive Central Research Unit

^۳ Local Government Information Unit,



تعیین رابطه بین مدیریت مشارکتی و خط مشی گذاری در بانک آینده می‌پردازد. پس پژوهشگر در این پژوهش با این مساله مواجه است که چه تاثیری بین مدیریت مشارکتی بر خط مشی گذاری وجود دارد؟

۲. ادبیات موضوعی

۱.۲ مدیریت مشارکتی

مشارکت یک مفهوم تاریخی است که ریشه در اداره امور عمومی و افکار مذهبی دارد. به عنوان مثال، مشارکت بر مبنای مشورت در اسلام تحت عنوان «شورا» مورد توجه قرار گرفته است. قرآن کریم به طور صریح مدیران را مکلف می‌کند در اموری که نیاز به تحقیق و تفحص دارند بر مبنای مشورت به تصمیم‌گیری بپردازند. مدیریت مشارکتی علیرغم قدمت تاریخی خود، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت. مدیریت مشارکتی عبارتست از «وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمامی ذینفعان یک سازمان در روند تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و حل مسایل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند.» نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن است. این نظام که مبتنی بر اصل انسان مداری است، برای افکار و خلاقیت‌های کلیه اعضای سازمان ارزش قائل است و به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد مدیریتی هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون‌های موفق خود را گذرانیده است. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای به‌عنوان یک تکنیک مدیریتی در افزایش کارایی و سود سازمان در ایالات متحده مرسوم بوده است و بعد از جنگ جهانی دوم، ژاپنی‌ها با این سیستم در صنایع آمریکا آشنا شدند و کم‌کم آن را در صنایع خود ترویج دادند. این نظام به‌طور فراگیر از دهه ۱۹۵۰ در شرکت‌های تولیدی-خدماتی کشور ژاپن به کار گرفته شد و سپس از سوی شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر کشورهای جهان پذیرفته و معمول گردید. این نظام از دهه ۱۳۶۰ در شماری از شرکت‌های صنعتی کشور ایران نیز به اجرا گذاشته شد و با توجه به کامیابی‌هایی که در این گروه از شرکت‌ها بدست آمده، مورد استقبال دیگر شرکت‌ها و سازمان‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی قرار گرفته است. در ایران نظام پیشنهادها برای اولین بار در اوایل سال ۱۳۶۷ در یکی از شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (شرکت ایران رادیاتور) به اجرا درآمد. از آن به بعد شرکت‌های دیگری نیز به اجرای نظام پیشنهادها پرداختند که امروزه در بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی، این نظام پیاده‌سازی شده است (هاشمی، ۱۳۸۳، ۵۶).

مشارکت در چنین مفهومی بر جنبه‌های معنوی و روانی بالندگی و رشد شخصیت انسان تاکید می‌گذارد و به ارزشهای والای شکوفا کردن وجود و تامین نیازهای فرا مرتبه وی نظر می‌دوزد. مشارکت در این معنی به گونه فراگردی با پیوندهای چند سویه است که به پدید آمدن و آفرینش دانش و آگاهی نه دادن یا دریافت آن اشاره دارد. در این معنی مشارکت به عنوان راهبرید به شمار می‌آید که فرصت‌های نیکویی را می‌آفریند تا مردم برای از میان برداشتن و دشواریها و گشودن مرزهای بسته به راه‌های تازه دست پیدا کند (همان منبع).

مشارکت مشارکت در قلمرو صنعت و بازرگانی بدین منظور پرورده گردیده تا مردم را از دیدگاه روانی و عاطفی نه تنها در کارگردانی صنعت بلکه در مالکیت آن شریک سازد و از این راه افزوده به ستیز با حالت روانی سرخوردگی و از خود بیگانگی ناشی از پیچیدگی‌های کار پایه‌های پایداری و پایانی صنعت و بازرگانی را نیرومند سازند. مشارکت در کارگردانی صنعت سبب شد تا کارکنان صنعت برای دست یابی به هدفهای بلند برانگیخته شوند و با کوشش فزاینده دست یابی به هدفهای گروهی و سازمانی را در شمار هدفهای شخصی خود قرار دهند و بر میزان بازدهی و کارایی خود بیفزایند. مشارکت کارکنان در کارگردانی واحدهای صنعتی و بازرگانی با کامیابی‌های بسیار همراه گردید. بررسی‌های گوناگون و بیشمار نشان دادند که به دلیل گسترده کردن دامنه مشارکت در مدیریت نه تنها کیفیت کار بهبودی می‌یابد بلکه پذیرش دگرگونی و سازگاری با دگرگونیها رو به فزونی می‌گرایید (رامی، جکسون ۲۰۰۵، ۵۶).

۱.۱.۲ مزایای مشارکت عمومی :

در دولت‌های دموکراتیک غربی مشارکت مردم و گروه‌های اجتماعی - مدنی در کار دولت، بخشی جدایی‌ناپذیر از فرایند سیاستگذاری شده است. این امر تنها به معنی یک دولت بازتر بودن نیست، بلکه اشاره به سیاستگذاری اثربخش از طریق گوش دادن و مورد توجه قرار دادن دیدگاه‌های عمومی و منافع ذینفعان می‌باشد. همچنین می‌توان گفت که ایجاد سیاست‌های سالم برای اثرگذاری مردم در فرایندهای دموکراتیک بخش مهمی از برنامه‌های دولتی برای نوسازی دموکراتیک می‌باشد. از دیگر مزایای مشارکت عمومی می‌توان به موارد خلاصه شده زیر اشاره کرد:



دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

- ❖ به دولت‌ها اجازه می‌دهد از منابع بیشتری از اطلاعات، دیدگاه‌ها و راه‌حل‌های بالقوه استفاده کنند و بتوانند کیفیت تصمیمات اتخاذ شده را افزایش دهند.
- ❖ به سیاستگذاران کمک می‌کند درباره موضوعاتی که از طریق شواهد موجود امکان تصمیم‌گیری برای آنها نیست، دیدگاه‌های خود را اصلاح کنند.
- ❖ به نظارت بر سیاست‌های جاری و درک تغییرات مورد نیاز کمک می‌کند.
- ❖ از طریق توجه به موضوعات و جستجو برای راه‌حل‌ها از طریق مشارکت‌کنندگان، باعث ایجاد و پرورش همکاری بین مشارکت‌کنندگان یعنی گروه‌های ذینفعان و دولت می‌گردد.
- ❖ مشارکت عمومی سالم، نمادی از تعهد دولت به گوش کردن به صدای مردم و گروه‌های ذینفع در هنگام ایجاد سیاست می‌باشد. در واقع باعث سمبول‌سازی تعهد دولت می‌شوند.
- ❖ به ایجاد اعتماد عمومی به دولت و افزایش مشروعیت تصمیمات اتخاذ شده کمک می‌کند (حنیف، ۱۳۸۰، ۹۸)

۲.۱.۲ غلبه بر ریسک‌های مشارکت عمومی :

ممکن است این گونه احساس شود که مشارکت کارکنان ریسک دارد و یا سبب مشکلاتی ناخواسته در به نتیجه رسیدن یک خط مشی می‌شود. مثلاً مشارکت عمومی فرایندی زمان‌بر است، موضوعات را به تأخیر می‌اندازد، زحمات اداری فراوانی دارد، انتظارات کارکنان از آن چه که به عنوان نتیجه مشارکت همگانی ممکن است حاصل شود خیلی بالاست، در این فعالیت‌ها مفهوم مشاوره از بین می‌رود و بر مخالفت‌ها تمرکز می‌شود، باعث ایجاد دیدگاه‌های غیرنمایندگی می‌گردد و ... با این حال مزایای مشارکت عمومی خیلی بیشتر از ریسک‌های آن است. و با پیروی از توصیه‌های کارشناسان و برنامه‌ریزی صحیح می‌توان این ریسک‌ها را به حداقل رساند. مثلاً یک برنامه‌ریزی پیش‌نگر مناسب، شما را قادر به طراحی تمرین‌های مشارکت عمومی می‌کند؛ طوری که برای سازمان زحمت و بار نامناسب اضافی نداشته باشد و به نتیجه رسیدن یک سیاست را به تعویق نیندازد. تعیین پارامترهای روشن برای مشارکت، به دولت برای مدیریت انتظارات عمومی کمک می‌کند. تحلیل نظرات عمومی دولت را مطمئن می‌سازد که دیدگاه‌های اعلام شده توسط اقلیت‌ها با روشی غیردموکراتیک و غیرنمایندگی حاکم نخواهد بود (رامی، جکسون، ۲۰۰۵، ۱۱۲).

۲.۲ تعریف خط مشی گذاری:

معنای لغوی خط مشی (policy)، اساسنامه، مرام نامه، روش و رویه است. اولین واژه ای که از **policy** به ذهن می‌رسد **politics** به معنای "سیاست" است. اما گاه معنای یک واژه مستقیماً از خود کلمه استنباط نمی‌شود، مثل واژه "انگیزه" که اغلب در مدیریت به جای هدف، قصد و عزم به کار می‌رود اما در عربی به معنای محرک بوده و در درون آن "حرکت" نهفته است.

"خط مشی گذاری" از یک دیدگاه معادل "تصمیم‌گیری" است یعنی می‌توان آن را نوعی تصمیم‌گیری دانست زیرا هنگامی که خط مشی تعیین می‌شود در همان جایگاه تصمیمی اتخاذ شده است. با این تفاوت که خط مشی نسبت به تصمیمات موردی و ثانویه، بالاتر و اساسی‌تر است. بنابراین خط مشی ترسیم می‌شود و سپس تصمیمات با رعایت موازین پیش‌بینی شده در خط مشی اتخاذ می‌شود.

سازمان یا جامعه برای تداوم حیات باید از موقعیتهایی عبور کند و از موقعیت موجود به موقعیت مطلوب برسد اما قبل از اینکه امکانات و توان رسیدن به موقعیت مطلوب مطرح شود اصول اساسی انتقال از موقعیت موجود به موقعیت مطلوب مطرح می‌شود؛ پس خط مشی قاعده و اصول کلی و لازم برای اقدامات و حرکات های برنامه ای مطلوب است. خط مشی قاعده ای کلی است که باید بر قوانین و آیین نامه ها اشراف داشته باشد. برای مثال قانون اساسی نسبت به قوانین عادی جنبه خط مشی دارد و هیچ قانونی نباید مغایر و ناقض قانون اساسی باشد. پرسشی که در اینجا مطرح می‌شود، این است که قاعده کلی خط مشی از کجا سرچشمه می‌گیرد؟ در پاسخ باید گفت، خط مشی آیین افکار و گرایش‌ها ی اعضای یک بافت اجتماعی (گروه) است. یعنی مجموع افکار گروه تبدیل به یک جریان فکری می‌شود که این جریان برای خود یک خط مشی تعیین می‌کند. زمامداران بر اساس ادراک کافی از مصالح عمومی، خطوط کلی و قواعد اصلی تصمیمات را ترسیم می‌کنند. از اینجا لزوم همسویی زمامداران با مخاطبان خط مشی ها مطرح می‌شود. ضروری است بین زمامداران و مردم فصول مشترکی وجود داشته باشد تا لزوم حمایت از یکدیگر را درک کنند. فرد چه به عنوان عضو عادی و چه به عنوان پیشوای جامعه یا سازمان در پدید آمدن خط مشی به طور مستقیم



دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

یا غیرمستقیم دخالت دارد و امر خط مشی گذاری مبتنی بر آگاهی فرد- چه در موقعیت رهبر چه در موقعیت رهرو- است. همچنین فرد با جایگاهی که داراست دربروز فعل و انفعالات یا حرکت‌های جدید نقش‌هایی را ایفا می‌نماید که به گونه‌ای مؤثر بر خط مشی یا متأثر از آن است.

ویژگی‌های خط مشی عمومی:

۱. پایداری خط مشی عمومی (انعطاف پذیر باشد، پویایی لازم ردا داشته باشد) خط مشی عمومی باید بتواند با محیط متغیر و متحول تطبیق یافته و به نیازهای گوناگونی در طول زمان پاسخ دهد.
۲. آینده نگری واقع بینانه واقعیت‌های زمان و مکان را در نظر داشته و از اغراق در امکانات یا نادیده انگاشتنی امکانات موجود خودداری ورزد باید واقعیت‌های زمان و مکان را در نظر بگیرد و از اغراق در امکانات یا نادیده انگاشتن امکانات موجود خودداری ورزد.
۳. هدف دار بودن: به طور ارادی و به سوی هدفی خاص جهت داشته باشد عام بودن برای کل جامعه وضع شود ۴. عمومیت: اهداف متعدد را تحت پوشش قرار دهد خط مشی عمومی جزئی و خاص نبوده و حیطه‌های وسیع را در بر می‌گیرد.
۵. گستردگی: فرهنگ، ارزش، ایدئولوژی و جهان بینی، نگرشی‌های اقتصادی، سیاسی و... در خط مشی نمود داشته باشد.
۶. نمایندگري: یکی دیگر از ویژگی‌های خط مشی عمومی، متجلی کردن ویژگی‌های نظام سیستمی است. (الوانی، ۱۳۸۷، ۱۸).

فرایند خط مشی گذاری عمومی:

شناخت و درک مسئله: عوامل بی شماری ممکن است در معرفی و ارائه یک مشکل به عنوان مشکل عمومی نقش داشته باشند از میان این عوامل می‌توان به تاثیر مطالعات، سخنرانیها، اجتماعات، گزارشها... اشاره کرد که به نحوی نیازها و کمبودهای شهروندان را بیان و به دنبال آن ضرورت پی گیری و اقدام از سوی نهادهای دولتی احساس می‌شود. ۲- طرح مسئله در سازمانهای دولتی: بعد از شناخت مسئله به عنوان یک مشکل عمومی ضرورت حل مسئله به سازمانهای مختلف دولتی که متولیان جامعه در حل و فصل مشکلات اند مطرح می‌شود تا برای یافتن راه حل و جوابگویی به خواستها و انتظارات عمومی اقدامات اجرائی خود را شروع کنند. ۳- تهیه و تدوین خط مشی عمومی: در این مرحله نیاز به رفع مشکلی احساس شده کارکنان سازمان سعی دارند به راه حل مطلوب برای حل مشکل دست یابند و با در نظر گرفتن تمام جوانب مسئله به تهیه و تدوین خط مشی عمومی به صورت قانونی و مدون جهت اجرا باید ارائه شود. ۴- قانونی کردن و مشروعیت بخشیدن به خط مشی عمومی: بعد از انتخاب راه حل اصلی نوبت به قانونی کردن خط مشی می‌رسد تا با طی مراحل قانونی خود مجوز اجرای آن را بر اساس نظام موجود اخذ نماید و با توجه به ابعاد مسئله و فراگیر بودن و نبودن آن دادگاهها و سازمانهای اجرائی منفردا یا جامعا بر مشروعیت خط مشی تاکید و آنرا برای اجرا آماده سازند. ۵- ابلاغ و اجرای خط مشی: بعد از این که خط مشی برای اجرا مجاز شناخته شد توسط مراجع به واحدهای سازمانی برای اجرا ابلاغ می‌شود. اجرای دقیق خط مشی تابعی از سازماندهی نیروها، امکانات، هدایت مدیران و... است. ۶- ارزیابی خط مشی: با اجرای خط مشی فعالیتهای عملیات خاتمه نمی‌پذیرد و ارزیابی جهت پاسخگویی به مشکل عمومی باید به دقت به اجرا گذاشته شود که آیا مشکل برطرف شده یا یک مسئله جانبی دیگری بوجود آمده است مراحل فوق به طور جدا از هم طی نمی‌شوند بلکه به صورت فرایندی پویا و دارای ارتباط چند سویه با هم شکل می‌گیرند. (الوانی، شریف زاده، ۱۳۹۳، ۱۱).

مدل های خط مشی گذاری عمومی:

منظور از مدل یا الگو، تصویری است که از واقعیت‌ها و روابط موجود گرفته می‌شود و نشانگر متغیرهای موجود، نحوه ارتباط آنها و نتایج حاصل از کنش و واکنش آنهاست (الوانی، ۱۳۸۷، ۵۲)

در طول تاریخ شکل گیری علم خط مشی گذاری عمومی، تا کنون مدل‌های متعددی ارائه شده است که بعضاً هر کدام سعی داشته اند نقاط ضعف مدل قبلی را تکمیل نمایند. در این مقاله سعی شده تا با اجرای و مدل خط مشی گذاری آشنا و ارتباط آن با مدیریت شرکتی را نشان دهیم.

اجرای خط‌مشی‌ها

اجرای خط‌مشی‌ها؛ دیدگاه‌های موجود در زمینه اجرای خط‌مشی‌ها را می‌توان به دو گروهی کلی کلاسیک و جدید تقسیم کرد. در دیدگاه کلاسیک، سیستم اداری به صورت یک مجموعه مکانیکی در نظر گرفته می‌شود، که دارای سه خصوصیت است: ۱. عناصر تشکیل دهنده ساختار سازمان‌های اداری در هرمی متمرکز و سلسله مراتبی مشغول فعالیت هستند؛ ۲. نظام سیاسی از نظام اداری کاملاً مجزا بوده و هر یک، فعالیت‌های خاص خود را انجام می‌دهند، بدین‌گونه که دولت طرح‌ها را ارائه داده و سیستم اداری، آنها را اجرا می‌کند؛ ۳. در این مدل، نگاه ابزاری نسبت به عوامل اجراء پذیرفته شده است. در بینش کلاسیک، تمایزی اساسی میان طراحی یک خط‌مشی و اجرای آن وجود داشته و



دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

مرحله‌ی اجرا، بعد از مرحله تعیین سیاست قرار می‌گیرد و یک سیاست قبل از اجراء از ساختار معینی برخوردار است. نمایندگان اداری، اولین مجریان سیاست‌های عمومی هستند؛ اما بازیگران دیگری مانند مجلس و دادگاه‌ها هم می‌توانند در امر اجراء، نقش ایفاء کنند. در مدل جدید، ارتباط خطی و یک‌جانبه‌ی میان تصمیم‌گیر و مجری از بین رفته و بر وجود یک ارتباط دوری میان سیستم سیاسی و اجرایی، براساس مذاکره و روابط قدرت تأکید شده است. براساس این مدل، بازیگر اداری، فری تابع و فرمان‌بردار نیست؛ بلکه فردی مؤثر در ساختار و شکل سیاست‌ها است" (محمدی ۱۳۸۳، ۱۷).

مشارکت و خط مشی گذاری :

مشارکت موفقیت‌آمیز شهروندان در خط مشی گذاری عمومی بستگی به انتخاب استراتژی‌های مؤثر در این زمینه دارد. این استراتژی‌ها باید دربرگیرنده هدف مشارکت و ماهیت موضوع مشارکت باشد. نویسندگان مختلف ملاحظه و بررسی دقیق هدف از مشارکت عامه مردم را امر مهمی در فرایند مشارکت دانسته‌اند. (الوانی، شریف زاده، ۱۳۹۳، ۱۵۵).

اگر فرایند خط مشی گذاری را شامل مراحل زیر بدانیم باید به روشنی مشخص شود که مشارکت عامه مردم در کدام مراحل عملی کارساز است. این مراحل عبارتند از: ۱- احساس مشکل (عراضه یابی) ۲- ادراک مشکل (ریشه یابی) ۳- تعیین معیار سنجش (سنجه یابی) ۴- احصای راه حل‌ها (راه حل یابی) ۵- ارزیابی راه حل‌ها (بهینه یابی) ۶- انتخاب اصلح و اعلام تصمیم (قانونی تصمیم) ۷- ارزیابی و اصلاح خط مشی در اجرا (همان منبع).

۳) پیشینه تحقیق داخلی خارجی :

۱. محمودی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی « بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت مشارکتی و ارتباط آن با تعهد، انگیزه و رضایت شغلی کارکنان» پرداختند و به این نتایج دست یافتند که نگرش مدیران عالی و سرپرستان به سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه مستقیم و مثبت و وجود فرصت‌های ارتباطی با رفتار سکوت کارکنان رابطه منفی و معکوس دارد. به علاوه مشخص شد نگرش مدیریت عالی و سرپرستان به سکوت با تعهد، رضایت و انگیزه شغلی کارکنان رابطه معکوس و با فرصت‌های ارتباطی رابطه مستقیم دارد. به علاوه نتایج نشان داد که از تاثیر ابعاد جو سکوت بر متغیر رفتار سکوت کارکنان متغیر نگرش سرپرستان به سکوت بیشترین تاثیر و از تاثیر ابعاد رفتار سکوت کارکنان بر متغیر تعهد، رضایت شغلی و انگیزه شغلی متغیر وجود فرصت‌های ارتباطی بیشترین تاثیر را بر روی کارکنان داشته است.

۲. الهام ریاضی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان « نقش و جایگاه شبکه‌های تدوین خط‌مشی گذاری در نظام خط‌مشی گذاری » به این نتایج دست یافتند که بین این متغیر رابطه ی معکوس و معناداری وجود دارد؛ یعنی هر اندازه پدیده جایگاه خط مشی گذاری بیشتر باشد تعهد سازمانی کارکنان افزایش و جایگاه شبکه اجتماعی به نوعی فرصت برای سازمان بودجه تغییرات اعلان شود.

۳. صادقی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان « بررسی رابطه مشارکت کارکنان در خط مشی گذاری با عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران و کارکنان پردیس هنرهای زیبای دانشگاه تهران در سال تحصیلی ۹۲-۹۳ » به این نتایج دست یافتند که بین خط مشی گذاری با عملکرد کارکنان رابطه معناداری به صورت معکوس و منفی وجود دارد. بین نگرش مدیران عالی و سرپرستان درباره خط مشی گذاری با عملکرد کارکنان رابطه به صورت منفی و معنادار می باشد بین وجود فرصت‌های ارتباطی با عملکرد کارکنان رابطه به صورت مثبت و معنادار می باشد، یعنی هر قدر فرصت‌های ارتباطی در سازمان بیشتر باشند باعث خواهد شد کارکنان بیش تر در خط مشی گذاری مشارکت کنند و عملکرد کارکنان مطلوب تر می گردد.

۴. ارمنیدی (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی « بررسی وضعیت و بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی از دیدگاه کارکنان» پرداختند و به این نتایج دست یافتند که وضعیت جو و مدیریت مشارکتی و مولفه‌ها به غیر از رفتار خودحفاظتی نامطلوب ارزیابی گردید و بین جو سکوت مدیریت مشارکتی و مولفه‌ها همبستگی وجود داشت. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که کمبود فرصت، تصمیم‌گیری غیر مشارکتی، نبود سیستم پاداش و قدردانی و ... منجر به جو سکوت و بی تفاوتی، همکاری، ویژگی‌های شخصیتی، امنیت شغلی و ... منجر به رفتار سکوت بود و کارکنان راهکارهایی را به منظور کاهش سکوت در محیط کار ارائه دادند.

۵. سالاری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان « بررسی رابطه مدیریت مشارکتی با رضایت شغلی در کارکنان بیمارستان: مطالعه موردی» به این نتایج دست یافتند که مدیریت مشارکتی حاکم بر بیمارستان، از لحاظ مرد سالاری و فاصله‌ی قدرت در سطح متوسط و از لحاظ فردگرایی و اجتناب از عدم اطمینان در سطح بالایی قرار دارد. رضایت شغلی کارکنان نیز بخصوص در عوامل پرداخت حقوق و مزایا، ترفیع،



- ارتقای شغلی و همکاری در سطح متوسط و از لحاظ کار و سرپرست در سطح بالایی قرار دارد. همبستگی بین فرهنگ لحاظ کار و سرپرست در سطح بالایی قرار دارد همچنین نتایج حاکی از آن است که رابطه مثبت و معنی داری بین مدیریت مشارکتی و رضایت شغلی وجود دارد.
۶. رضا غفاری (۱۳۹۱) آسیب شناسی کاربردی و چالشهای نظام پیشنهادها در شرکت آب و فاضلاب شهری استان قم یکی از اهداف سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان قم ارتقاء اثر بخشی و بهره وری کارکنان و شرکت می باشد که جهت نیل به آن از سال ۱۳۸۲ نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در این شرکت پیاده سازی و اجرایی گردید. در همین راستا پس از سه دوره اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها که با افول همراه بوده و تأثیر چشم گیری از اهداف آن مشاهده نگردید با ایجاد تغییر در نحوه اجرای فرایند و آسایشناسی آن از دوره چهارم اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها شاهد رشد سازمانی و همچنین نیل به اهداف پیش بینی شده بودیم. لذا در این مقاله سعی شده است نگاهی کاربردی از تجربیات و اقدامات انجام شده شرکت آب و فاضلاب استان قم در خصوص پشرفت در نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها و دستیابی به اهداف پیش بینی شده داشته باشد.
۷. علی یوسفی (۱۳۸۶) تحقیق با عنوان "موانع درون سازمانی نظام پیشنهادات سازمان در شرکت برق منطقه ای ذریابجان" انجام گردیده است به طبقات موانع مدیریتی، موانع اجرایی، موانع ساختاری و فرهنگی و موانع ناشی از کارکنان قسیم بندی شدند. که هر طبقه شامل عناصر خاص خود می باشد و سپس با طراحی پرسشنامه به پایخگویی به سوالات طراحی شده پرداخته شده است. نتایج این تحقیق نشان می دهد مهمترین موانع نظام پیشنهادها مربوط به کارکنان است و موانع اجرایی، ساختاری، فرهنگی و مدیریتی در رده های بعد قرار می گیرند. (یوسفی، ۱۳۸۶)
۸. ون چنگ فانگ و یا هوی سو^۴ (۲۰۱۱) در مقاله خود با عنوان "بررسی موانع استقرار نظام پیشنهادها در یادگیری سازمانی" با استفاده از روش توصیفی و طراحی پرسشنامه به بررسی میزان تأثیر مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های مدیریت پرداخته است و نتایج حاصل از آن نشان می دهد که اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها این نتایج دست یافتند نظام پیشنهادات یکی از شیوه های مدیریت مشارکتی است که در آن کارکنان سازمان حق دارند برای بهتر کردن کیفیت و کمیت همه عواملی که بر کار یا زندگی کاری آنان اثر می گذارند به اندیشه بپردازند و به منظور از میان برداشتن دشواری ها راه چاره هایی را که مناسب و موثر میدانند برای بررسی کارشناسان پیشنهاد کنند. تعهد سازمانی در مدیریت و ادبیات علوم رفتار عامل مهمی در روابط بین افراد و سازمان می باشد.
۹. پریو و النا رویلا^۵ (۲۰۱۲) در تحقیق خود، با عنوان "قابلیت نظام پیشنهادها و عملکرد موسسه: ارزیابی مالی و غیر مالی"، عملکرد مؤسسه را به دو بخش "مالی" و "غیر مالی" تقسیم نمودند. هدف اصلی این مطالعه این است که به صورت تجربی، ارتباط بین قابلیت نظام پیشنهادها در سازمان را بررسی و عملکرد شرکت به صورت مالی و غیر مالی ارزیابی می کنند. تحقیق آنها ارتباط مثبتی را بین قابلیت یادگیری و عملکرد غیر مالی؛ عملکرد مالی و عملکرد غیر مالی نشان داد.
۱۰. الگرا و شیوا^۶ ۲۰۱۲ مقاله ای تحت عنوان "آسیب شناسی نظام پیشنهادها در شرکت خودرو سازی ژاپن" شناخته ترین ابزار دستیابی به مشارکت عبارت است از نظام پیشنهادها یا طرح بسیج اندیشه ها که یکی از عوامل موثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان می باشد نظام پیشنهادها در سازمان ها از چهار رکن اصلی رویکرد و حمایت مدیریتی مدیریت نظام پیشنهادها، وضعیت طراحی نظام پیشنهادها و کارکنان و فرهنگ سازمانی تشکیل شده است در این سیستم با برنامه و مکانیزمی مشخص پیشنهادات کارکنان در مورد بهبود وضعیت سازمان جمع آوری ارزیابی و بعضاً اجرا می شود در مقابل پیشنهاد دهندگان از سوی سازمان مورد تشویق های مادی و غیرمادی قرار می گیرند بر همین اساس جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان شاغل در شرکت خودرو سازی تشکیل می دهد که با استفاده از فرمول کوکران نمونه گیری صورت گرفته است.
۱۱. دواس و هولپیا، روسل. ۲۰۱۲ در پژوهش خود تحت عنوان "بررسی آسیب شناسی و بهینه کاوی نظام پیشنهادها در مالزی" مقاله حاضر بدنبال دستیابی به این اهداف می باشد عرضه یابی نظام پیشنهادها اولویت بندی نقاط قابل بهبود نظام پیشنهادها ارائه راهکارهای مناسب برای توسعه نظام پیشنهادها عرضه یابی و شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود عملکرد نظام پیشنهادها از طریق نظرسنجی از پرسنل شرکت پالایش گاز بیدبلند با هدف ارتقا سیستم راهبری نظام پیشنهادها و سطح رضایتمندی پرسنل از عملکرد نظام پیشنهادها انجام شد.

^۴Van Hai Fang and Hui Su

^۵Swallow and Elena Rvyla

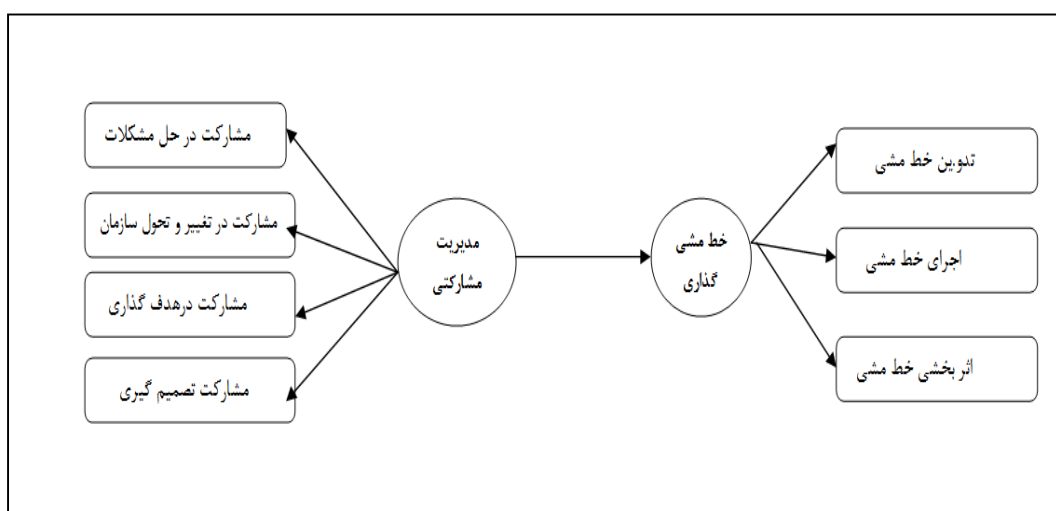
^۶Alegria & Chiva



۴) مدل مفهومی تحقیق :

چارچوب نظری یک الگوی مفهومی است که مبتنی است بر روابط تئوریک میان شماری از عواملی که در مورد مسائل مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده اند. این چهارچوب نظری با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مساله به گونه ای منطقی جریان پیدا می کند. با توجه به تعاریف ارائه شده و ذکر تحقیقات گذشته، محققین، مدل مفهومی شکل ۱ را برای نحوه تاثیر گذاری مدیریت مشارکتی بر خط مشی گذاری ارائه نموده اند که در این تحقیق، مدیریت مشارکت سازمانی و ابعاد آن شامل مشارکت در حل مشکلات، مشارکت در تغییر و تحول سازمان، مشارکت در هدفگذاری، مشارکت تصمیم گیری به عنوان متغیرهای مستقل و خط مشی گذاری نیز به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق



۴-۱) فرضیه ها

فرضیه اصلی:

بین مدیریت مشارکتی و خط مشی گذاری در بانک آینده رابطه معنی داری وجود دارد

فرضیه های فرعی:

بین مشارکت در حل مساله و خط مشی گذاری در بانک آینده رابطه معنی داری وجود دارد

بین مشارکت در تغییر و تحول سازمانی و خط مشی گذاری در بانک آینده رابطه معنی داری وجود دارد

بین مشارکت در هدف گذاری و خط مشی گذاری در بانک آینده رابطه معنی داری وجود دارد.

بین مشارکت در تصمیم گیری و خط مشی گذاری در بانک آینده رابطه معنی داری وجود دارد

۵) روش تحقیق :

این تحقیق از نظر هدف «کاربردی» و از نظر روش گردآوری داده ها «توصیفی - پیمایشی» است و به خاطر اینکه صنعت و سازمان خاص را مورد مطالعه قرار داده است، می توان آن را مطالعه موردی به حساب آورد. برای رسیدن به نتایج مورد نظر در این تحقیق، دو نوع بررسی مد نظر قرار می گیرد، ابتدا بررسی و مطالعات به صورت کتابخانه ای و میدانی در خصوص مدیریت مشارکتی و خط مشی گذاری انجام می گیرد و اصول مهم، مفاهیم بنیادی و شاخص های تاثیرگذار بر خط مشی گذاری استخراج می گردد. در ادامه، پرسشنامه هایی طراحی شد اولین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، از پرسشنامه مدیریت مشارکتی (چوپانی، ۱۳۸۹) که دارای چهار بعد شامل: مشارکت کارکنان در هدف گذاری، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، مشارکت کارکنان در حل مشکلات، مشارکت کارکنان در تغییر و تحول سازمانی می باشد که شامل ۱۶ گویه است که با مقیاس ۵ درجه ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، تا حدودی، کم، خیلی کم) می باشد. در خصوص خط مشی گذاری ۵ سوال از



دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

(الوانی و شریف زاده، ۱۳۹۳) پایایی پرسشنامه مدیریت مشارکتی ۰/۸۱ و خط مشی گذاری ۰/۷۸ به دست آمد که مبین مطلوب بودن پایایی پرسشنامه مدیریت مشارکتی و خط مشی گذاری می باشد و دومین پرسشنامه خط مشی گذاری از کتاب فرایند خط مشی گذاری عمومی می باشد و پس از تایید اعتبار آن توسط تیمی از خبرگان شرکت و حوزه مدیریت، جهت تکمیل در بین افراد جامعه آماری به عنوان بارش افکار توزیع می گردد. و در نتیجه تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است.

۵-۱) روایی و پایایی

پایایی ابزار که از آن به اعتبار دقت و اعتمادپذیری تعبیر می شود، عبارت از این است که اگر وسیله اندازه گیری که برای سنجش متغیر و صفتی ساخته شده در شرایط مشابه در زمان یا مکان دیگر نیز نتایج مشابهی از آن حاصل شود، به عبارت دیگر، ابزار پایا یا معتبر ابزاری است که از خاصیت تکرارپذیری و سنجش نتایج یکسان برخوردار باشد (حافظ نیا، ۱۳۷۷؛ ۱۵۵). برای برآورد اعتبار پرسشنامه از تکنیک آلفای کرونباخ استفاده شد. در واقع برای پرسشنامه هایی که پاسخ های چندگزینه ای دارند، استفاده از این آزمون توصیه می شود. این روش برای محاسبه همابستگی درونی ابزار اندازه گیری که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کند به کار می رود. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون شد و با استفاده از داده های بدست آمده میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد.

جدول ۱ مقدار آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش

| مقدار آلفای کرونباخ | پرسشنامه | ردیف |
|---------------------|----------------|------|
| ۰.۸۱ | مدیریت مشارکتی | ۱ |
| ۰.۷۸ | خط مشی گذاری | ۵ |

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می شود مقدار آلفای کرونباخ برای تمام متغیرها، از ۰.۷ بیشتر می باشد، بنابراین پایایی پرسشنامه ها تأیید می گردد.

۵-۲) جامعه آماری

تعداد جامعه آماری کارکنان حوزه ستادی در شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور برابر با ۳۵۶ نفر می باشد. بر طبق فرمول نمونه گیری و با روش نمونه گیری تصادفی ساده از جامعه محدود، نمونه ای با حجم ۱۶۲ نفر انتخاب گردید.

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 pq}{\epsilon^2 (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 pq} \quad n = \frac{356 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times 356 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 184$$

۶) تجزیه و تحلیل داده ها

در این پژوهش، در ابتدا برای بررسی نرمال بودن توزیع داده ها در جامعه آماری از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد که نتایج حاصله بیانگر نرمال بودن توزیع داده ها بود. از آزمون تحلیلی عاملی اکتشافی بهره گرفته شد. جهت حصول اطمینان از KMO و آزمون بارتلت استفاده گردید نتایج آزمون ها نشان داد که داده های بدست آمده از پرسشنامه ها برای تحلیل عاملی و مناسب است و می توان تحلیل اکتشافی را برای سوالات پرسشنامه پیاده نمود که از طریق معادلات ساختاری فرضیه های تحقیق آزمون خواهد شد. در این بخش، نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی هر یک از متغیرهای پژوهش توسط نرم افزار LISREL به صورت جداگانه برای هر متغیر آورده شده است. لازم به ذکر است که به منظور کاهش متغیرها و در نظر گرفتن آنها به عنوان یک متغیر مکنون، بار عاملی به دست آمده باید بیشتر از ۰/۳ باشد (مؤمنی و فعال قیوم، ۱۳۸۶). در تحلیل عاملی تأییدی محقق می داند چه سوالی مربوط به چه بعدی است. یعنی در تحلیل عاملی تأییدی مدل مفهومی برای هر یک از مفاهیم یا متغیرهای تحقیق وجود دارد. در بررسی هر کدام از مدل ها سوال اساسی این است که آیا این مدل های اندازه گیری مناسب است؟ به عبارت دیگر آیا داده های تحقیق با مدل مفهومی همخوانی دارد یا نه؟ بطور کلی دو نوع شاخص برای آزمون برازش مدل وجود دارد. ۱- شاخص های خوب بودن و ۲- شاخص های بد بودن شاخص های خوب بودن مانند AGFI، GFI، NFI و ... می باشد که هر چقدر مقدار آنها بیشتر باشد بهتر است. مقدار پیشنهادی برای چنین شاخص هایی ۰/۹ می باشد. همچنین شاخص های بد بودن نیز شامل χ^2/df و RMSEA می باشد که هر چقدر مقدار آنها کمتر باشد مدل دارای برازش بهتری است. حد مجاز



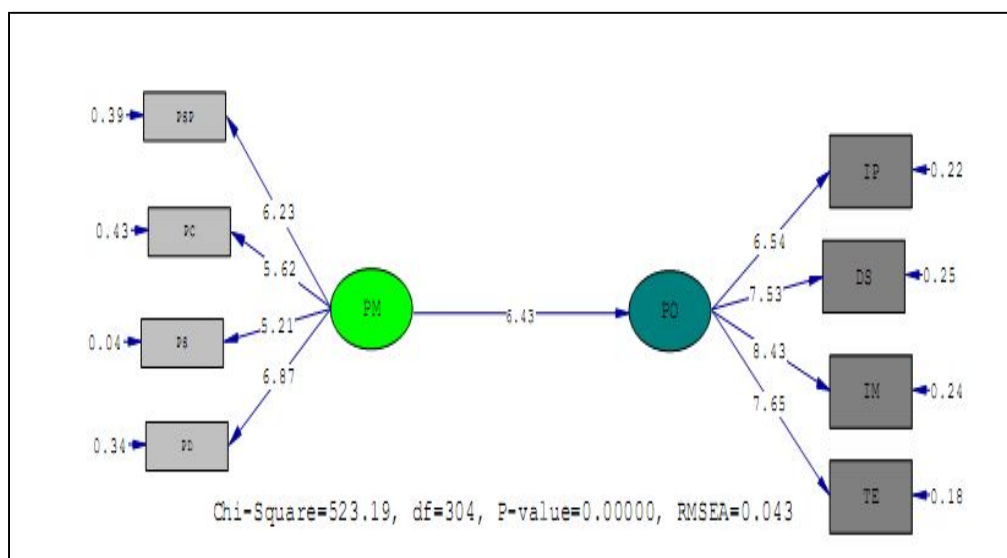
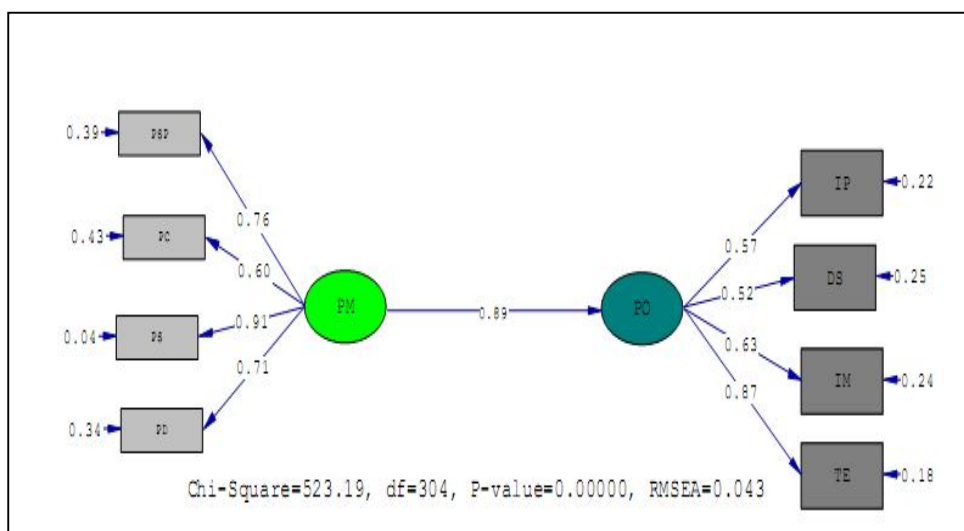
دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

RMSEA ۰/۰۸ می باشد و حد مجاز χ^2/df عدد ۳ می باشد و حد مجاز χ^2/df عدد ۳ می باشد و حد مجاز RMSEA ۰/۰۸ می باشد. برای پاسخ به پرسش برازش مدل بایستی شاخص های خوب بودن و بد بودن به هم (CFI و NFI, GFI, AGFI, RMSEA, χ^2/df) مورد بررسی قرار گیرند.

۱-۶) برازش مدل مفهومی

در این تحقیق بررسی همزمان فرضیه ها در قالب مدل اولیه از طریق فرضیه های تحقیق صورت می گیرد. برای ارزیابی مدل فرضی این پژوهش ابتدا به برآورد پارامتر با استفاده از روش بیشینه احتمال به برآورد پارامترها می پردازیم. پارامترهای برآورد شده شامل ضرایب تاثیر^۷ می باشد. در نهایت شاخص های ارزشیابی برازندگی مدل و شکل مدل برازش شده گزارش شده است. در ادامه مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری مدل مفهومی مورد بحث قرار خواهد گرفت. مدل های ساختاری همان مدلسازی معادلات ساختاری تحقیق یا به عبارت دیگر بررسی متغیرهای مکنون برونزا و دورنزا بطور همزمان می باشد. همانطور که شکل ذیل نشان می دهد:

شکل ۲) مدل اندازه گیری متغیرهای مکنون در حالت تخمین استاندارد



^۷ Path Coefficient



دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برابر با ۵۲۳.۱۹ می باشد وجود χ^2 پایین نشان دهنده برازش مناسب مدل است. زیرا هر چه مقدار χ^2 کمتر باشد، مدل ارائه شده مدل مناسب تری می باشد با توجه به نتایج ذیل که از خروجی نرم افزار لیزرل بدست آمده اند. $0.043 =$

$$\chi^2 = 523.19 \text{ و } df = 304 \text{ و } \chi^2 / df = 1.721 \text{ P - Value} = 0.000 \text{ و RMSEA}$$

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.95

با نگاهی با نتایج خروجی لیزرل قسمت تخمین غیر استاندارد مدل متوجه می شویم که مدل اندازه گیری برای مدل مفهومی تحقیق مدل مناسبی است چون که مقدار کای دو آن و مقدار **RMSEA** آن کم بوده و مقدار **GFI** و **AGFI** بیشتر از ۹۰ درصد است. یافته های تحقیق :

فرضیه اصلی تحقیق : مدیریت مشارکتی بر خط مشی گذاری در شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور تاثیر معنی داری وجود دارد. با توجه به نتیجه آزمون تحلیل مسیر نشان می دهد که میزان تاثیر مدیریت مشارکتی بر خط مشی گذاری ۰.۸۹ درصد می باشد.

فرضیه های فرعی:

- مشارکت در حل مساله بر خط مشی گذاری در شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور تاثیر معنی داری وجود دارد. که با توجه به برازش مدل مفهومی و تحلیل مسیر میزان تاثیر مشارکت در حل مساله بر خط مشی گذاری ۰.۷۰ درصد می باشد.
- مشارکت در تغییر و تحول سازمانی بر خط مشی گذاری در شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور تاثیر معنی داری وجود دارد که با توجه به برازش مدل مفهومی و تحلیل مسیر میزان تاثیر مشارکت در حل مساله بر خط مشی گذاری ۰.۵۳ درصد می باشد.
- مشارکت در هدف گذاری بر خط مشی گذاری در شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور تاثیر معنی داری وجود دارد. که با توجه به برازش مدل مفهومی و تحلیل مسیر میزان تاثیر مشارکت در حل مساله بر خط مشی گذاری ۰.۸۰ درصد می باشد.
- مشارکت در تصمیم گیری بر خط مشی گذاری در شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور تاثیر معنی داری وجود دارد. که با توجه به برازش مدل مفهومی و تحلیل مسیر میزان تاثیر مشارکت در حل مساله بر خط مشی گذاری ۰.۶۳ درصد می باشد.

نتیجه گیری و پیشنهاد :

یکی از محدودیت های سنتی مدیریت دولتی، حاکمیت شیوه های متمرکز و کنترل شده و ساختارهای بوروکراتیک و سلسله مراتبی بر نظام اداری است اما در شرایط کنونی، با توجه به گستردگی و پیچیدگی فعالیت های سازمان بدون مشارکت و هم اندیشی با کارکنان در یک ساختار مشارکتی، راه دیگری برای ادامه حیات در مدیریت در سازمان وجود ندارد. با مشارکت دادن کارکنان چرخه فعالیت های سازمانی سرعت گرفته و انجام رسالت های عمومی به نحو کارآمدی ممکن خواهد شد به منظور نیل به این هدف باید الگوهای ساختاری سازمان های بالادستی تغییر یابد و شیوه های ناکارآمد مبتنی بر سلسله مراتب، جای خود را به نگرش های غیر سلسله مراتبی و گروهی بدهند. نتیجتاً مدیریت دولتی باید زندگی در شبکه های داخلی و جهانی را تجربه کند و دیدگاه سلسله مراتبی را به فراموشی بسپارد، از این رو، تفکر سلسله مراتبی ضرورتاً باید جای خود را به تفکر شبکه ای داده و مدیریت سازمانی نیز باید نحوه اداره این شبکه ها را بیاموزد و خود را عنصر فعالی در شبکه ها بداند. در حال حاضر شبکه های خط مشی بستر مناسبی را برای حاکمیت تفکر شبکه ای در نظام خط مشی گذاری عمومی پدید آورده است. طی سال های اخیر بحث « خط مشی » در این حوزه اهمیت خاصی یافته و در نظریه و عمل مدیریت دولتی و علوم سیاسی نیز جایگاه قابل توجهی به دست آورده است. هر چند خط مشی در سایر کشورها محدود به حوزه نظری نبوده و این ایده در عرصه عمل نیز در سطوح خرد و کلان مورد استفاده قرار گرفته و به عنوان گامی در جهت نهادینه سازی مشارکت و اصلاح نظام خط مشی گذاری بر مبنای اصول کارکنان گرایی مشارکت و ارزیابی شده است. از این رو گام های لازم برای نهادینه سازی مشارکت و اصلاح نظام مشارکت از طریق معرفی الگوهای مناسبی برای جلب مشارکت سازمان یافته کارکنان (مجموعه افراد و گروه های که در قالب تشکلهای و سازمان های غیر دولتی در حوزه های مختلف مرتبط با نظام اداری مشغول به فعالیت می باشند) در نظام خط مشی گذاری و تصمیم گیری کشور برداشته شود.



منابع و ماخذ:

- ۱) درگاهی، حسین؛ اسکندری، مهناز و شهام، گلسا(۱۳۸۹). مقایسه مدیریت مشارکتی موجود و مطلوب از دیدگاه مدیران اجرایی در بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی تهران. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران(پیاورد سلامت). دوره ۴. شماره ۱ و ۲
- ۲) فراحی مهدی، یاراحمدی خراسانی مهدی (۱۳۹۰) " مشارکت عمومی در خط مشی گذاری " مجله ایرانی آموزش در مدیریت ، ۷ (۲): ۳۳۵-۳۴۲
- ۳) هاشمی، رویا (۱۳۸۳)، مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها، تهران: راهگشا
- ۴) رامی، جکسون (۲۰۰۵)، مدیریت مشارکتی در سازمانها (ترجمه سراج الدین خاتزهی)
- ۵) الوانی ، سید مهدی (۱۳۹۳)، فرایند خط مشی گذاری عمومی ، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی
- ۶) تسلیمی، محمد سعید (۱۳۷۸)، تحلیل فرآیندی خط مشی گذاری و تصمیم گیری، تهران: سمت
- ۷) دانش فرد، کرم الله (۱۳۹۲)، مبانی خط مشی گذاری عمومی ، تهران: نیاز دانش
- ۸) یوسفی، ع ۱۳۸۶ موانع درون سازمانی نظام پیشنهادات سازمان شرکت برق منطقه ای آذربایجان
- ۹) الوانی ، سید مهدی (۱۳۹۳)، فرایند خط مشی گذاری عمومی ، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی
- ۱۰) غفاری، رضا (۱۳۹۱) و آسیب شناسی کاربردی و چالشهای نظام پیشنهادها در شرکت آب و فاضلاب شهری استان قم
- ۱۱) الوانی، م و شریف زاده. (۱۳۸۷) فرایند خط مشی گذاری عمومی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی

۱۲) Cabinet Office (۲۰۰۲) In the Service of Democracy, A consultation policy for electronic democracy.

(www.edemocracy.gov.uk).

۱۳) Cabinet Office (۲۰۰۱) Better Policy-Making, Centre for Management and Policy Studies,

(www.policyhub.gov.uk)

۱۴) Pinder, C. C., Harlos, K. P. (۲۰۰۱). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. In Rowland, K. M. And Ferris, G. R. (Eds). Research in Personnel and Human Resources Management. ۲۰(۴):۳۳۱-۳۶۹.

۱۵) Tulubas, T. & Celep, C. (۲۰۱۲), Effect of perceived procedural justice on faculty members 'silence: the mediating role of trust in supervisor. Procedia - Social and Behavioral Sciences, ۴۷, ۱۲۲۱-۱۱۲۳.

۱۶) Whiteside, D. B. & Barclay, L. J. (۲۰۱۲), echoes of silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, ۱۰۸, ۱-۱۶.