

شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در اجرای خطمشی‌های عمومی در حوزه شهرداری‌های کل کشور

رستم قره داغی^۱ - مرتضی موسی‌خانی^۲ - حسن گیوریان^۳

چکیده

زمینه: در شهرداری‌های کشور کارکنان به دلیل ارتباط تنگاتنگ با شهروندان و به عنوان یک بوروکرات سطح خیابان، در اجرا با مسایل و مشکلاتی از نظر خطمشی‌های ابلاغی و نیز روبرو شدن با مشکلات شهروندان مواجه اند، که در اجرا و مشارکت کارکنان بی‌تاثیر نیست.

هدف: پژوهش حاضر باهدف شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در اجرای خطمشی‌های عمومی انجام شده است.

روش: در این پژوهش جهت شناسایی مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در اجرای خطمشی‌های عمومی از ازشروش دلفی استفاده شده است. در این راستا، با استفاده از نظرات ۱۸ نفر از خبرگان با سابقه در حوزه خطمشی‌گذاری عمومی و تلفیق مؤلفه‌های استخراج شده از مبانی نظری پژوهش و مؤلفه‌های پیشنهادی خبرگان، پرسش‌نامه‌ای در دو مرحله در اختیار خبرگان قرار گرفت و در زمینه میزان ارتباط مؤلفه‌ها با مشارکت کارکنان در اجرا تعیین و میزان اهمیت هر یک نظرخواهی شد و نظرات آن‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: در این پژوهش ۹ مؤلفه اصلی ۵۸ شاخص در زمینه مشارکت کارکنان در اجرا شناسایی و مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. همچنین با استفاده از نظر خبرگان در مورد میزان اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها، رتبه بندی ارائه گردید. نتیجه گیری: مؤلفه‌های شناسایی شده برای برنامه‌ریزی دقیق‌تر جهت مشارکت کارکنان در اجرای می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

کلیدواژه‌گان: مشارکت کارکنان، اجرای خطمشی، شهرداری‌ها

^۱ دانشجوی گروه مدیریت دولتی - خطمشی‌گذاری دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

rostam_gharehdaghi@yahoo.com

^۲ استادگروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (مسئول مکاتبات)

mosakhani@qiau.ac.ir

^۳ دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

محدود، کاهش دوباره کاری‌ها، اصلاح انتخابهای نامناسب و... گردد واز ابهامات و عدم یکپارچگی بین عناصر تشکیل دهنده خطمشی و تعارضات ناشی از آن بکااهد. همین مسائل دانشمندان مدیریت را بر آن داشت تا بصورت علمی به بررسی موضوع اجرای خطمشی بپردازد و بخصوص در سه دهه اخیر، تحقیقات وسیع و گسترده ای را در رابطه با تنگناهای اجرای خطمشی‌ها و علل ناکامی دولت‌ها در تحقق برنامه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی و... به عمل آورند، که در این پژوهش به تشریح این دیدگاه‌ها و تئوریه‌ها خواهیم پرداخت و در کشور ما مشکلات زیادی بر سر راه برنامه‌های دولت بخصوص در حوزه شهرداریهای کشور وجود دارد بنابراین شناخت خلاهای موجود و تبیین علمی ناکامیها و عدم موفقیت در بسیاری از سازمانها و موسسات اجرایی کشور که موضوع اصلی این پژوهش می‌باشد.

جامعه امروز فراتر از بوروکراسی ماکس ویر حرکت می‌کند، امروزه با افزایش تلاشهای دولت برای بهبود خدمات عمومی، بهداشت، تامین رفاه و امنیت شهروندان، حجم سازمانهای دولتی نیز رو به گسترش است، به تعبیر دو تن از دانشمندان خطمشی عمومی ویلسون و گودنو، امروزه بوروکراتها و مجریان خطمشی نیازمند حمایت شهروندان و رای دهندگان هستند بر این اساس نظامهای اداری و بوروکراتها نیز بدنال تبدیل شدن به گروههای ذینفوذ هستند، بعبارت دیگر، امروزه قدرت سازمانهای عمومی اساسا مبتنی بر حمایت‌ها و پشتیبانی‌های سیاسی است و سازمانها زمانی قدرتمند هستند که از حمایت قابل توجه شهروندان و افراد دخیل در عملیات برخوردارند، در دولت‌های مدرن وظایف بوروکراسی شامل وظایف خدمت‌مندی، ایجاد قوانین و مقررات تنظیمی، صدور مجوزهای لازم و جمع آوری اطلاعات می‌باشد، همه بوروکراسی‌های دولتی به نحوی از انحاء وظایف مذکور را انجام می‌دهند (الوانی، ۱۳۷۹).

خطمشی عمومی موضوعی بسیار گسترده و پیچیده است که از یک سلسله تصمیمات مرتبط به هم مشتمل بر مداخله بازیگران بسیار متعدد تشکیل می‌شود. خطمشی را بطور کلی می‌توان به عنوان اقدام یا عمل پیشنهادی فرد، یک گروه، یک نهاد و یا یک دولت به منظور تشخیص هدف یا رسالت خاص در یک محیط مشخص تعریف نمود. وجود خطمشی مقدم بر هر اقدامی در سازمان است و در انواع سازمان خصوصی یا عمومی وجود دارد و پیش نیاز اقدام تمامی مدیران است.

یکی از مراحل عمده فرایند خطمشی‌گذاری عمومی مرحله اجرا می‌باشد و در آن اغلب به توسعه یک خطمشی یا بیان و گسترش بیشتر آن پرداخته می‌شود، محیط اجرا شامل بازیگران مختلفی است که از طریق تعامل باهم روی اجرای خطمشی تاثیرات مهمی می‌گذارد، اینکه چه کسانی در این مرحله دخالت دارند؟ اگر اقدامی انجام می‌پذیرد، این اقدامات چگونه در اجرا و نتایج یک خطمشی اثر می‌گذارد؟ چگونه اجرا می‌تواند به شکل گیری و تعیین محتوای یک خطمشی تاثیر بگذارد؟ از موارد عمده مورد بحث در حوزه اجرا می‌باشد

موفقیت خطمشی‌های عمومی و برنامه‌های دولت در خلاء و بدون توجه به جنبه‌های اجرایی آن امکان‌پذیر نخواهد بود. ناتوانی دولت‌ها در اجرای برنامه‌ها و خطمشی‌ها بخاطر این است که نه همه جنبه‌های واقعیت بلکه بخشی از واقعیت در نظر گرفته می‌شود. در برخی موارد مشکلات اجرا به این دلیل ممکن است ایجاد شود که خطمشی‌ها برپایه آگاهی‌های ناقص و ناکافی از مسائل قرار داشته و اهداف بر مبنای غیر علمی بنیان نهاده می‌شوند. اما در بسیاری از مواقع ممکن است خطمشی‌ها درست وضع شوند ولی اجرا غلط و نادرست باشد. اجرای صحیح خطمشی می‌تواند منجر به استفاده درست از منابع

نادرست از تمایلات و انگیزه‌های گروه هدف و یا نظریه‌های غلط در مورد ماهیت مشکل و یا ماهیت اصلی مشکل بوده اند، گرچه گفته شده که موفقیت یا شکست خط‌مشی، اغلب به رفتار سازمانهای اداری مسئول اجرا بستگی دارد (ماریتز، ۱۹۷۹). ولی همان طور که پالمبو و کالیستا (۱۹۹۰) گفته اند اجرای موفقیت آمیز خط‌مشی‌ها، همان قدر پیامدمرحله‌ی تدوین خط‌مشی است که پیامد مسائل خاص اجرا و مسائل اداری است، اما به اشتباه گناه فقط بر عهده‌ی مجریان گذاشته می‌شود.

رزقی رستمی (۱۳۷۹) در مورد محدودیت‌ها و علل شکست اجرای خط‌مشی‌های عمومی معتقد است که علیرغم بحث‌های فراوانی که پیرامون اجرا به عمل آمده توجه به آن از حدرفع تکلیف فراتر نرفته و همچنان به عنوان مساله غامض و لاینحل باقی مانده است. نامبرده با الهام از هاولت ورامش (۱۹۹۵) در مورد عواملی که محدودیت در اجرا را باعث می‌شود به ماهیت مساله شرایط محیطی و سازمان مجری اشاره می‌کند. مشکلاتی که در ارتباط با ماهیت مساله مطرح اند ممکن است دلایل فنی باشند، یعنی خط‌مشی وضع شده در مرحله اجرا ممکن است با مشکل فنی مواجه شود، همچنین بزرگی و کوچکی گروه هدف و ناهمگونی آن ممکن است اجرا را دچار مشکل کند.

اوضاع و احوال حاکم بر جامعه و نادیده گرفتن گرفتن شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و ظهور فناوری جدید می‌تواند اجرا را دچار مشکل کند. سرانجام، سازمان مجری یا دستگاه‌های مامور اجرای قانون ممکن است نتواند یا نخواهد قانون را به درستی اجرا کند. حتی در مواقعی که قانون با نیت سیاسی مطلوب و در شرایط مناسب وضع می‌شود، باز ممکن است در مرحله‌ی اجرا با شکست مواجه شود. از جمله، وقتی که منابع ناکافی باشد، ابزار نامناسب و اشتباه انتخاب شود و طرح‌ها و پیش بینی‌ها به درستی صورت نگیرد (کالیستا، ۱۹۹۵).

مشارکت مدیران و مجریان و همکاری آن‌ها با خط‌مشی‌گذاران در فرایند شکل‌گیری خط‌مشی اعم از تدوین تا تصویب و اجرا ضروری است، خط‌مشی‌گذاران باید تا آنجا که امکان دارد در فرایند اجرا مداخله نمایند و با پشتیبانی سیاسی از خط‌مشی و همچنین از مجریان، راه اجرای خط‌مشی را هموار سازند. گاهی اوقات خط‌مشی‌گذاران پس از تصویب خط‌مشی، آن را رها نموده و به امور دیگری سرگرم می‌شوند. بعضی از آنها حتی ممکن است علاقه و حوصله مداخله در اجرا رانداشته یا با عنایت به نظر تفکیک‌قوا، سعی کنند در اجرا مداخله نمایند. این بی‌علاقگی و عدم حمایت خط‌مشی‌گذاران و رها نمودن خط‌مشی‌ها در مرحله اجرا سبب می‌شود آن خط‌مشی به خوبی اجرا نشود. تعهد شخصی و واقعی خط‌مشی‌گذاران نسبت به اجرای خط‌مشی یک ضرورت محسوب می‌شود. این تعهد به عنوان نیرویی توانمند عمل می‌کند که موجب تشویق، ترغیب و تحریک مجریان خواهد شد.

مقدس پور و همکاران (۱۳۹۲) معتقدند که انتقادات بسیاری از چگونگی و نحوه اجرای خط‌مشی‌های عمومی در ایران وجود دارد، سیاست‌گذاران، پژوهشگران، شهروندان و حتی خود مجریان از نحوه اجرای خط‌مشی‌های عمومی ناراضی‌اند. به هر حال همه دولت‌ها در برابر جامعه و وظایفی را بر عهده دارند و برای انجام این وظایف لازم است خط‌مشی‌هایی تدوین شود. اجرای صحیح این خط‌مشی‌ها می‌تواند به نتایجی همچون توسعه کشور، رضایت عمومی شهروندان، افزایش سطح رفاه و قدرتمند شدن کشور منجر شود. همچنین عدم اجرای صحیح آن‌ها می‌تواند نارضایتی عمومی، کاهش سطح رفاه، عقب ماندگی کشور را در پی داشته باشد (مقدس پور و همکاران، ۱۳۹۲).

برخی بر این باورند که خط‌مشی‌ها به این دلیل با شکست مواجه می‌شوند که از ابتداء مبتنی بر برداشت

مدیران بخش‌ها و واحدهایی وظیفه ای و کارکنان آنها گذاشته می‌شود. جابجایی مسئولیت موجب می‌شود مسائلی در مرحله اجرا به وجود آید. به خصوص اگر خطمشی‌ها و چگونگی تدوین و تصویب آنها موجب شگفتی و تعجب مدیران میانی و کارکنان آنها شده باشد، برداشت یا تصویری که مدیران و کارکنان درباره منافع خود دارند دارند بیشتر موجب تحریک و انگیزش آن‌ها خواهد شد، مگر این که منافع فردی و سازمانی با هم سازگار باشند. بنابراین مشارکت مدیران بخش‌ها و واحد وظیفه ای در فعالیت‌های مربوط به تدوین و اجرای خطمشی امری ضروری است (دانش فرد، ۱۳۹۳).

خطمشی‌گذاری عمومی یک فرایند پیوسته ای می‌باشد که با تنظیم دستور کار آغاز و با شکل‌گیری، اجرا و ارزیابی کامل می‌گردد، بر این اساس ملا حظه می‌گردد اما تا زمانی که اجرا کنندگان خطمشی درک کامل و درستی از خطمشی به دست نیاورند و قوانین و قواعد مربوط به آن به درستی اعلام نگردد، این فرایند دچار اشکال خواهد شد.

یک راه مفید برای مطالعه اجرای خطمشی، نگرستن به عنوان یک سیستم می‌باشد، یک سیستم به وسیله یک سری عناصر به هم پیوسته که هرکدام به طور مستقیم و غیر مستقیم به یکدیگر وابسته هستند توصیف می‌شود، بر این اساس در خواهیم یافت که کجا و چگونه اجرای مناسب در یک خط مش را مورد استفاده قرار دهیم، به قول کالیستا ما نباید فرض کنیم که اجرا کجاست اجرا اول یا آخر نیست بلکه در تمام مراحل خطمشی گذاران قرار دارد، منتهی همه موضوعات در تمامی عرصه‌ها به یک اندازه مهم نیستند، یعنی هر موضوعی در یک عرصه برجسته می‌شود و تاثیر آن روی شکل‌گیری خطمشی عمومی اجتناب ناپذیر می‌باشد (کالیستا، ۱۹۹۵).

با نگاه سیستمی به خطمشی‌گذاری عمومی در خواهیم یافت که هیچ کدام از این زیر سیستم‌ها به

مشکل عمده ی دیگری که در اجرای برنامه‌ها و خطمشی‌های عمومیدر بعضی کشورها ی جهان سوم وجود دارد، نارسایی حاصل از ساختارهای سازمانی متمرکز آن‌هاست. بی سوادى بالا نیز موجب تشدید تمرکزگرایی در ساختار اداری این کشورها می‌شود و این امر خود موجب بی اطمینانی فرادستان نسبت به صلاحیت فنی و تخصصی زیر دستان در انجام امور محوله می‌شود (منوریان، ۱۳۹۴).

از موانع دیگر اجرا در این کشورها، ناتوانی کارگزاران و مجریان نظام در تحلیل خطمشی‌های عمومی و استفاده نکردن بهینه از منابع موجود است. معمولاً در کشورهای در حال توسعه سازمان‌ها چند وجهی هستند و بوروکراسی‌ها چند کاره هستند. این حالت چند وظیفه ای در اجرای خطمشی عمومی نیز باعث می‌شود نظام اداری رسالت و وظیفه اولیه اش را فراموش کند و از هدف اصلی خود دور شود (رزقی رستمی، ۱۳۷۹).

الوانیا استفاده از نظرات لیندبلوم، موانع موجود بر سر راه اجرای خطمشی‌های عمومی را عدم مشخص بودن خطمشی، معیارهای مختلف و متعارض اجرا، عدم انگیزه ی اجرایی مجریان، دستورات متفاوت، عدم صلاحیت و توانمندی مجریان، عدم کفایت منابع و امکانات اجرا، ساختارهای بوروکراتیک، گروه‌های ذی نفوذ می‌داند (منوریان، ۱۳۹۴).

مجریان خطمشی اعم از خطمشی اعم از بخش دولتی یا خصوصی، باید از محتوای خطمشی، اهداف و فلسفه آن آگاهی داشته و نسبت به آن توجیه باشند. این آگاهی با رفع سوء تفاهمات سبب کاهش مقاومت در برابر خطمشی و از طرف دیگر، سبب علاقمندی در اجرا و تقویت حس تعهد و همکاری مجریان می‌گردد. گذر از مرحله شکل‌گیری خطمشی و آغاز مرحله اجرای آن، مستلزم تغییر در مسولیت‌های افراد سازمان‌های مسئول است. در این مرحله مسولیت از عهده خطمشی گذاران برداشته می‌شود و به عهده

صورت جدا از هم و بدون ارتباط با یکدیگر در نظر گرفته نمی‌شوند. بنابراین در این مقاله اگر چه به بررسی موانع بوروکراتیک نظام اجرای خط‌مشی عمومی می‌پردازیم ولی این بررسی‌ها در تعامل و ارتباط متقابل با نظام‌های دیگر خط‌مشی‌گذاری می‌باشد.

مقاله حاضر به دلیل اهمیت نقش بورکراتها در سیستم شهرداری‌ها بدلیل گستردگی خدمات این حوزه و ارتباطی که در اجرای قوانین این افراد با آحاد جامعه دارند و اکثریت شهروندان از این خدمات عمومی بهره مند می‌شوند همواره این سول مطرح است که با وجود قوانین مشخص و منابع عظیم در این حوزه چرا این بخش همواره با مشکلات زیادی در اجرا مواجه است؟ و موانع اجرا در این بخش کدامند؟ و چرا کارکنان همکاری و مساعدت لازم را در اجرا ندارند؟ و چرا انگیزه کارکنان پایین می‌باشد؟ و بطور کلی مولفه‌ها و شاخص‌های مشارکت کارکنان چیست؟ و براساس چه الگویی می‌توان به مشارکت بهتر کارکنان و موفقیت در اجرا دست یافت مقاله حاضر در صدد شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی در حوزه شهرداری‌ها می‌باشد.

با توجه به این که تحقیقات اندکی در حوزه خط‌مشی‌گذاری بخصوص در حوزه اجرا انجام شده است و بیشتر مطالعات انجام شده به بحث و ارزیابی اجرای خط‌مشی پرداخته شده و تحقیقات زیادی در حوزه موانع و آسیب شناسی صورت نگرفته است، و کارهای انجام شده در این خصوص بیشتر به ابعاد ساختاری اجرا پرداخته است و در خصوص نحوه مشارکت مجریان و کارکنان در فرایند اجرا و موانع عدم مشارکت کارکنان در کشور مطالعاتی انجام نشده لذا این مقاله در صدد شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های مشارکت کارکنان در اجرا می‌باشد؛ و نتایج این پژوهش می‌تواند جهت ارتقاء مشارکت در اجرا به مجریان و

شهرداران کمک نمایید، به همین خاطر موضوع مورد نظر دارای اهمیت می‌باشد.

امروزه بهره‌گیری از مشارکت در اداره امور سازمانها، نهادها و شرکت‌ها از جدیدترین روش منابع انسانی محسوب می‌شود و با توجه به اهمیت اساسی منابع انسانی و نقش محوری آن در رشد و بقا یک سازمان اهمیت آن بیشتر نمایان می‌شود با توجه به این موضوع که در هر روز تصمیمات زیادی در سازمانها، وزارتخانه‌ها جهت اجرا آغاز می‌گردد و کمیت و چگونگی عملکرد هر مجموعه به تصمیماتی بستگی دارد که در آن اتخاذ می‌شود و یکی از عوامل مهم در تعیین کیفیت اتخاذ شده می‌باشد (قره داغی، ۱۳۸۷)

تاکنون بسیاری از خط‌مشی‌های تدوین شده پس از تصویب در مرحله اجرا با ناکامی مواجه شده اند، مسئولان اجرایی بسیاری از آنها را قبل از اینکه کاملا اجرا شوند کنار نهاده و به خط‌مشی‌های جدید دیگری روی آورده اند، برخی از خط‌مشی‌ها در حین تدوین به کلی منسوخ و به فراموشی سپرده شده اند و به تعداد معدودی به اجرا در می‌آیند ولی آنچه اجرا شده با آنچه که مورد نظر بوده همسان نیست. سیاستهای بسیج اقتصادی، تعدیل اقتصادی، اقتصاد بدون نفت، ایران ۱۴۰۰ و ساماندهی اقتصادی حمایت از بنگاههای اقتصادی زود بازده از جمله خط‌مشی‌های اقتصادی می‌باشد که هر کدام به یکی از این شروشها مبتلا شده اند سیاستهای مختلف در زمینه آموزش عمومی که دستخوش تغییرات متناوب شده است نمونه دیگری از این خط‌مشی‌های نا کام می‌باشد (الوانی، ۱۳۶۴).

اعرابی و رزقی رستمی (۱۳۸۴) در مقاله ای تحت عنوان آسیب شناسی اجرای خط‌مشی‌های صنعتی کشور به موانع اجرای خط‌مشی‌های صنعتی پرداختند و در بخش کیفی با استفاده از نظر خبرگان و براساس جمع بندی نظرات و بر اساس جمع بندی نظرات به ۱۰ موانع اصلی و ۵۳ شاخص دست یافتند، که موانع اصلی عبارتند از موانع هدف گذاری، مجریان

ساختاری، رفتاری، حقوقی، تخصص مجریان، ابزار اجرای خطمشی با استفاده از فن تحلیل شبکه پرداخته است.

با توجه به موارد فوق الذکر وبا عنایت به این که شهرداریهای کشور به دلیل ارتباط تنگاتنگ با شهروندان و به عنوان یک بوروکراسی خیابانی همواره کارکنان در اجرا با مسایل و مشکلاتی هم از نظر خطمشی‌های ابلاغی وهم از نظر روبرو شدن با مشکلات شهروندان و هم از نظر خصوصیات فردی مواجه اند، که در اجرا ومشارکت کارکنان بی تاثیر نیست لذا این مقاله در صدد شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در اجرای خطمشی‌های عمومی در حوزه شهرداری‌های کل کشور انجام شده است.

روش پژوهش

در این پژوهش جهت شناسایی شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در اجرای خطمشی‌های عمومی در حوزه شهرداری‌های کل کشور از دلفی استفاده شده است. تکنیک‌دلفی رویکرد یا روشی سیستماتیک در تحقیق برای استخراج نظرات از یک گروه متخصصان که در آن موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص می‌باشند انجام می‌شود که عنوان پانل دلفی شناخته می‌شوند. گزینش اعضای واجد شرایط برای پانل دلفی از مهم‌ترین مراحل این روش به حساب می‌آید؛ زیرا اعتبار نتایج کار بستگی به شایستگی و دانش این افراد دارد (لینستون و توروف، ۱۹۷۵). از این روش در یافتن روابط علی در پدیده‌های پیچیده اجتماعی و اقتصادی نیز استفاده می‌شود (هاسون، کینی و مک کینا، ۲۰۰۰؛ پائول، ۲۰۰۳) کاربرد این روش، ساخت دادن به فرآیند ارتباطات گروهی است، به نحوی که چنین فرآیندی در فراهم کردن زمینه مشارکت مجموعه‌ای از افراد به‌عنوان یک کل با مسئله یا موضوعی پیچیده مؤثر

خطمشی، نظام اداری بوروکراسی، منابع و ابزارها، استفاده کنندگان خطمشی، تخصص و مهارت، ویژگیهای رفتاری، سازمان مجری، ماهیت خطمشی.

پور کیایی و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله‌ای به تبیین موانع اجرای خطمشی با استفاده از بحث متمرکز گروهی در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا به موانع اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری پرداختند و نتایج حاکی از آن است که این موانع عبارتند از: موانع مربوط به منطق، انسجام و واقع گرایی؛ ساختار و منابع؛ محیط قانون؛ مفهوم و نگارش؛ بازبینی و نظارت؛ کارکنان و مدیران و پشتوانه نظری، که بترتیب بیشترین تا کمترین اهمیت را دارا می‌باشد.

الوانی و بهرامی (۱۳۷۵) در مقاله ای به نقش آمادگی کارکنان در تحقق مدیریت مشارکتی پرداختند، و عوامل موثر برای تحقق مشارکت را شناسایی و از جمله شرایط لازم را آمادگی نیروی انسانی می‌داند.

رجبی دیوزم (۱۳۹۵) در مقاله ای به پیش نیازها و موانع مشارکت پرداخته است، به نظر ایشان پیش نیازهای مشارکت عبارتند از: فرهنگی، سازمانی می‌باشد که برای هر کدام شاخص‌های مربوط شناسایی و به ارائه راهکارهای افزایش مشارکت کارکنان پرداخته است.

اصغری (۱۳۹۵) در پایان نامه دکتری با هدف آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد پارکهای علم و فناوری در بخش کیفی و با بررسی مبانی نظری و تحلیل اسناد ومصاحبه عمیق با خبرگان و با استفاده از رویکرد داده بنیاد فهرستی از شاخص‌ها را شناسایی کردند که عبارتند از: دانش، آگاهی، مهارت، ویژگی‌های کارکنان، ارزشها و تامین منابع می‌باشد.

حاجی زمانی (۱۳۸۴) در پایان نامه دکتری با هدف آسیب شناسی اجرای خطمشی صنعتی با بهره گیری از ظرفیت کامل صنایع کوچک کشور ودر بخش کیفی با مطالعه مبانی نظری و عوامل اصلی و فرعی به تحلیل شاخص‌ها پرداخته است، و به شناسایی موانع

پاسخ به صورت همزمان برای ارزیابی نظر خبرگان در اختیار اعضای پنل خبرگان قرار گرفت. منابع و مأخذ هر یک از مؤلفه‌های مرتبط با آن در جدول شماره ۱ ذکر شده است؛ به عبارت دیگر گویه‌های سؤالات بسته پاسخ بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و سؤالات باز پاسخ جهت اخذ نظرات خبرگان طراحی شد. سئوال اساسی عبارت بودند از:

- ۱) آیا این مؤلفه بیان‌کننده ابعاد مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در حوزه شهرداری‌ها می‌باشد؟
- ۲) میزان ارتباط مؤلفه با مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در حوزه شهرداری‌ها به چه میزان می‌باشد؟

در این مرحله از اجرای دلفی، مؤلفه‌ها و ابعادی که دارای توافق پایین بودند، حذف شدند و با توجه به پیشنهاد خبرگان برخی از مؤلفه‌های در زیر مجموعه ابعاد جابجا شدند و پرسش‌نامه نهایی مورد توافق برای تعیین میزان اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها در مرحله بعد به اعضای پنل ارسال گردید. با جمع‌بندی این امتیازها، ضریب وزنی هر یک از شاخص‌ها و محاسبه میانگین این اوزان، وزن هر یک از مؤلفه‌ها از نظر خبرگان تعیین گردید.

باشد. این ارتباط ساخت یافته با بازخور اطلاعات و دانش افراد، ارزیابی نظر گروه، فراهم کردن فرصتی برای افراد جهت بازنگری در نظرشان و با تأمین درجه‌ای از محرمانه بودن پاسخ‌های افراد، فراهم می‌شود.

اعضای پانل دلفی برای این پژوهش به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی و ترکیبی از روش‌های هدف‌دار یا قضاوتی و زنجیره‌ای (گلوله برقی) برگزیده شدند، که عبارت بودند از ۱۸ نفر از خبرگان و اساتید با سابقه در حوزه خط‌مشی‌گذاری عمومی. پرسش‌نامه نظرسنجی مؤلفه‌های و شاخص‌ها در راند اول برای جمع‌آوری نظرات و پیشنهادات، در راند دوم برای شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در حوزه شهرداری‌ها و در راند سوم برای تعیین میزان اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در اختیار اعضای پنل قرار گرفت که در نهایت نظرات خبرگان جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در مرحله بعد با استفاده مبانی نظری و ادبیات پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در حوزه شهرداری‌ها استخراج، دسته‌بندی، پالایش و به صورت اولیه تدوین گردید که به صورت پرسش‌نامه اولیه بسته پاسخ و باز

جدول ۱: مأخذ مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در حوزه شهرداری‌ها

مؤلفه‌ها	منابع و مأخذ مؤلفه‌ها مرتبط
تخصص و مهارت	حاجی زمانی (۱۳۸۴) ساباتیر و مازمانیان (۱۹۹۶)، کالیستا (۱۹۹۵)، ریچارد المور (۱۹۸۰)، گان وهاگ وود (۱۹۸۴)، جمیز اندرسون (۱۹۸۲)، گارسیا زامور (۱۹۸۰) رزقی رستمی (۱۳۸۴)
رفتاری مجریان	وان هورن ووان میتر (۱۹۷۵)، ادواردز (۱۹۸۰)، ساباتیر و مازمانیان (۱۹۹۶)، هاوالت و رامش (۱۹۹۵) رین و رابینوویتر (۱۹۷۸)، قلی پوروهمکاران (۱۳۹۰)، رزقی رستمی (۱۳۷۹)
ساختاری	رزقی رستمی (۱۳۹۴) گان وهاگ وود (۱۹۸۴)، گارسیا زامور (۱۹۸۰) پرسمن و ویداسکی (۱۹۷۳) ساباتیر و مازمانیان (۱۹۹۶)
مدیریتی و اجرایی	رزقی رستمی (۱۳۹۴)، گارسیا زامور (۱۹۸۰)، وان هورن ووان میتر (۱۹۷۵)، بری و همکاران (۱۹۹۸)
گروهی	طوسی (۱۳۷۸)، احمدی (۱۳۷۸)، پرسمن و ویداسکی (۱۹۷۳)
فرهنگی	طوسی (۱۳۷۸)، احمدی (۱۳۷۸)، میرسپاسی (۱۳۸۷)، گارسیا زامور (۱۹۸۰)، قلی پوروهمکاران (۱۳۹۰)
اقتصادی	مازلو، پورتر و همکاران،
محیطی	ساباتیر و مازمانیان (۱۹۹۶)، هاوالت، جان گوگین (۲۰۰۶)، کالیستا (۱۹۹۵)، قلی پوروهمکاران (۱۳۹۰)
حقوقی	ساباتیر و مازمانیان (۱۹۹۶)

یافته‌های پژوهش

ظریب وزنی هر یک از شاخص جهت تعیین میزان وزن آنها محاسبه گردید که عددی است بین ۱-۵ که هر چه عدد به ۵ نزدیکتر باشد نشان دهند ظریب وزنی بالای آن شاخص می‌باشد. برای محاسبه ضریب وزنی هر یک از مؤلفه‌ها از فرمول شماره ۱ استفاده شده است.

فرمول (۱):

$$I = \{ (w_1 \cdot n_1) + (w_2 \cdot n_2) + \dots + (w_n \cdot n_n) \} / N$$

I= وزن هر مؤلفه

w = وزن

n=تعداد نمرات هر گزینه

N=تعداد کل مشارکت‌کننده‌ها

نتایج و یافته‌های پژوهش برای هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های به تفکیک ارائه می‌گردد.

تخصص و مهارت مجریان

در مولفه تخصص و مهارت، از میان شاخص‌های پیشنهادی و شناسایی شده از مبانی نظری این حوزه ۶ شاخص مورد توافق خبرگان قرار گرفت که در جدول شماره ۲ نشان داده است. نتایج نشان می‌دهد که اجماع نظرات خبرگان در سه شاخص «سطح دانش مجریان»، «تفویض اختیار» و «تخصص مجریان» بر این است که این شاخص‌ها «خیلی زیاد» در مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی نقش دارند و شاخص‌های «نظام انگیزش»، «حس وفاداری» و «درک دستورات» در مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی «زیاد» نقش دارند. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل یافته پژوهش نشان می‌دهد که شاخص «نظام انگیزش» با شاخص ۵/۳۲ بیشترین و شاخص «حس وفاداری» با شاخص ۳/۹۴ کمترین ضریب وزنی را در بین شاخص‌های این مولفه دارند.

همان‌گونه اشاره شد مشارکت کارکنان بعنوان عامل بوروکراسی در فرایند اجرای خط‌مشی عمومی در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است؛ از این رو ابتدا باید مولفه‌ها شاخص‌های و حوزه‌های مرتبط با مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی مشخص گردد تا به‌عنوان نقشه راه در جهت تشویق و ترغیب کارکنان در اجرای کردن فعالیت‌ها و فرایندهای اجرای خط‌مشی مورد استفاده قرار بگیرد. مؤلفه‌های که در راند اول توسط خبرگان پیشنهاد شده بود و همچنین و شاخص‌هایی که با مطالعه ادبیات و حوزه نظری پژوهش استخراج شده بود، با توجه به مولفه‌های مشارکت کارکنان در مولفه‌های چندگانه دسته‌بندی گردید. از این رو با استفاده از پیشینه مطالب نظری و جمع‌بندی تعاریف؛ مولفه‌های مشارکت کارکنان در اجرا مشخص گردید که با نظر خبرگان در مراحل اجرای دلفی، اندکی تعدیل گردید که شکل نهایی آن‌ها عبارتند از: تخصص و مهارت مجریان، عوامل رفتاری مجریان، ساختاری، مدیریتی و اجرایی، گروهی، فرهنگی، اقتصادی، محیطی، حقوقی

در این پژوهش مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در اجرا با سه سنججه مورد بررسی قرار گرفته‌اند: میزان ارتباط مؤلفه با مشارکت کارکنان، میزان ارتباط مؤلفه با ابعاد مشارکت کارکنان در اجرا و میزان اهمیت مؤلفه در مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی. میزان اجماع خبرگان در زمینه میزان ارتباط مؤلفه با مشارکت کارکنان در اجرا با استفاده از روش‌های آمار توصیفی (نما) مورد محاسبه و تجزیه و تحلیل انجام گرفت. و با توجه طیف لیکرت (خیلی کم - خیلی زیاد) مورد استفاده در پرسش نامه خبرگان نتیجه اجماع خبرگان برای هر یک از شاخص محاسبه گردید. همچنین

جدول ۲: شاخص‌های مشارکت کارکنان در اجرا درمؤلفه تخصص و مهارت مجریان

شاخص‌ها	فراوانی پاسخ خبرگان					بیشترین اجماع	ضریب وزنی
	کم	خیلی کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
(۱) سطح دانش مجریان	۰	۰	۴	۵	۹	خیلی زیاد	۴.۲۸
(۲) تفویض اختیار	۰	۴	۰	۴	۱۰	خیلی زیاد	۴.۱۱
(۳) نظام انگیزش	۰	۰	۰	۱۲	۶	زیاد	۵.۳۲
(۴) حس وفاداری	۰	۰	۶	۷	۵	زیاد	۳.۹۴
(۵) تخصص مجریان	۰	۰	۲	۸	۸	خیلی زیاد	۴.۳۳
(۶) درک دستورات	۰	۲	۲	۹	۵	زیاد	۳.۹۴

رفتاری مجریان

در مؤلفه رفتاری مجریان، از میان شاخص‌های پیشنهادی و شناسایی شده از مبانی نظری این حوزه ۴ شاخص مورد توافق خبرگان قرار گرفت که در جدول شماره ۳ نشان داده است. نتایج نشان می‌دهد که اجماع نظرات خبرگان در دو شاخص «نگرش منفی مدیران به اجرا» و «سازش متقابل» بر این است که این شاخص‌ها «زیاد» در مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی نقش دارند و شاخص‌های «همکاری» و «خلاقیت» در مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی «متوسط» نقش دارند. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل یافته پژوهش نشان می‌دهد که شاخص «نگرش منفی مدیران به اجرا» با شاخص ۳/۹۴ بیشترین و شاخص «حس وفاداری» با شاخص ۳/۴۵ کمترین ضریب وزنی را در بین شاخص‌های این مؤلفه دارند.

ساختاری

در مؤلفه ساختاری، از میان شاخص‌های پیشنهادی و شناسایی شده از مبانی نظری این حوزه، ۸ شاخص مورد توافق خبرگان قرار گرفت که در جدول شماره ۴ نشان داده است. نتایج نشان می‌دهد که اجماع نظرات خبرگان در دو شاخص «الزامات قانونی» و «روشن نبودن اهداف» بر این است که این شاخص‌ها «خیلی زیاد» در مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی نقش دارند و شاخص‌های «ساختار اداری غیر متمرکز»، «ساختار منعطف»، «دستگاه‌های موازی»، «ساختار تیمی» و «شفافیت وظایف» در مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی «زیاد» نقش دارند. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل یافته پژوهش نشان می‌دهد که شاخص «ساختار منعطف» با شاخص ۴/۴۴ بیشترین و شاخص «دستگاه‌های موازی» با شاخص ۲/۸۳ کمترین ضریب وزنی را در بین شاخص‌های این مؤلفه دارند.

جدول ۳: شاخص‌های مشارکت کارکنان در اجرا در مؤلفه رفتاری مجریان

شاخص‌ها	فراوانی پاسخ خبرگان					بیشترین اجماع	ضریب وزنی
	کم	خیلی کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
(۱) نگرش منفی مدیران به اجرا	۲	۰	۱	۹	۶	زیاد	۳.۹۴
(۲) سازش متقابل	۰	۲	۶	۸	۲	زیاد	۳.۴۵
(۳) همکاری	۰	۲	۸	۴	۴	متوسط	۳.۵۶
(۴) خلاقیت	۰	۰	۸	۵	۵	متوسط	۳.۸۴

جدول ۴: شاخص‌های مشارکت کارکنان در اجرا در مولفه ساختاری

شاخص‌ها	فراوانی پاسخ خبرگان					
	کم	خیلی کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	بیشترین اجماع ضریب وزنی
۱) ساختار اداری غیر متمرکز	۰	۰	۲	۱۲	۴	زیاد ۴.۱۱
۲) الزامات قانونی	۰	۰	۵	۵	۸	خیلی زیاد ۴.۱۷
۳) ساختار منعطف	۰	۰	۰	۱۲	۶	زیاد ۴.۴۴
۴) روشن نبودن اهداف	۲	۲	۲	۴	۸	خیلی زیاد ۳.۷۸
۵) دستگاه‌های موازی	۲	۶	۳	۷	۰	زیاد ۲.۸۳
۶) ساختار تیمی	۰	۴	۰	۸	۶	زیاد ۳.۸۹
۷) ساختار هرمی	۰	۸	۶	۲	۲	کم ۲.۸۹
۸) شفافیت وظایف	۰	۲	۰	۱۲	۴	زیاد ۴.۰۰

مدیریتی و اجرایی

خط‌مشی عمومی «زیاد» نقش دارند. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل یافته پژوهش نشان می‌دهد که شاخص «آزادی عمل» با شاخص ۴/۴۴ بیشترین و شاخص «امنیت شغلی» با شاخص ۳/۲۲ کمترین ضریب وزنی را در بین شاخص‌های این مولفه دارند.

گروهی

در مولفه گروهی، از میان شاخص‌های پیشنهادی و شناسایی شده از مبانی نظری این حوزه، ۷ شاخص مورد توافق خبرگان قرار گرفت که در جدول شماره ۶ نشان داده است. نتایج نشان می‌دهد که اجماع نظرات خبرگان در سه شاخص «روحیه کار تیمی»، «رهبری

در مولفه مدیریتی و اجرایی، از میان شاخص‌های پیشنهادی و شناسایی شده از مبانی نظری این حوزه، ۹ شاخص مورد توافق خبرگان قرار گرفت که در جدول شماره ۵ نشان داده است. نتایج نشان می‌دهد که اجماع نظرات خبرگان در چهار شاخص «نامناسب بودن اجرا»، «تعبیرات مختلف مجریان از خط‌مشی»، «اعمال سلیقه مجریان» و «زد و بندهای سیاسی» بر این است که این شاخص‌ها «خیلی زیاد» در مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی نقش دارند و شاخص‌های «پیچیدگی خط‌مشی»، «کمبود منابع و زمان» و «ارتباطات» در مشارکت کارکنان در اجرای

جدول ۵: شاخص‌های مشارکت کارکنان در اجرا در مولفه مدیریتی و اجرایی

شاخص‌ها	فراوانی پاسخ خبرگان					
	کم	خیلی کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	بیشترین اجماع ضریب وزنی
۱) نامناسب بودن اجرا	۲	۲	۲	۴	۸	خیلی زیاد ۳.۷۸
۲) تعبیرات مختلف مجریان از خط‌مشی	۰	۰	۵	۳	۱۰	خیلی زیاد ۴.۲۸
۳) اعمال سلیقه مجریان	۰	۰	۴	۶	۸	خیلی زیاد ۴.۲۲
۴) پیچیدگی خط‌مشی	۰	۲	۴	۶	۶	زیاد ۳.۸۹
۵) زد و بندهای سیاسی	۲	۰	۴	۰	۱۲	خیلی زیاد ۴.۱۱
۶) کمبود منابع و زمان	۲	۲	۲	۶	۶	زیاد ۳.۶۷
۷) ارتباطات	۰	۴	۰	۱۰	۴	زیاد ۳.۷۸
۸) امنیت شغلی	۰	۶	۶	۲	۴	متوسط ۳.۲۲
۹) آزادی عمل	۰	۰	۴	۲	۱۲	خیلی زیاد ۴.۴۴

جدول ۶: شاخص‌های مشارکت کارکنان در اجرا در مولفه گروهی

شاخص‌ها	فراوانی پاسخ خبرگان					بیشترین اجماع	ضریب وزنی
	کم	خیلی کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
۱) روحیه کار تیمی	۰	۰	۰	۱۰	۱۰	خیلی زیاد	۰.۲۲
۲) احساس تعلق	۰	۰	۴	۶	۶	زیاد	۰.۱۱
۳) انسجام گروه	۰	۰	۶	۸	۸	خیلی زیاد	۰.۱۱
۴) رهبری گروه	۰	۰	۰	۱۰	۱۰	خیلی زیاد	۰.۷۸
۵) هنجارهای گروه	۰	۲	۸	۴	۴	متوسط	۰.۵۶
۶) اندازه گروه	۰	۲	۸	۲	۲	متوسط	۰.۴۴
۷) میزان یکپارچگی گروه	۰	۰	۸	۶	۶	متوسط	۰.۸۹

گروه»، و «انسجام گروه» بر این است که این شاخص‌ها «خیلی زیاد» در مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی نقش دارند و شاخص‌های «احساس تعلق» در مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی «زیاد» نقش دارند. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل یافته پژوهش نشان می‌دهد که شاخص «روحیه کار تیمی» با شاخص ۵/۲۲ بیشترین و شاخص «اندازه گروه» با شاخص ۳/۴۴ کمترین ضریب وزنی را در بین شاخص‌های این مولفه دارند. (جدول شماره ۶)

فرهنگی در مولفه فرهنگی، از میان شاخص‌های پیشنهادی و شناسایی شده از مبانی نظری این حوزه، ۱۲ شاخص مورد توافق خبرگان قرار گرفت که در جدول شماره ۷ نشان داده است. نتایج نشان می‌دهد که اجماع نظرات خبرگان در دو شاخص «همدلی بین کارکنان» و «حس تعاون» بر این است که این شاخص‌ها «خیلی زیاد» در مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی نقش دارند و شاخص‌های «اعتماد متقابل»، «باورها» و «احساس مسولیت» و «انعطاف پذیری» در مشارکت

جدول ۷: شاخص‌های مشارکت کارکنان در اجرا در مولفه فرهنگی

شاخص‌ها	فراوانی پاسخ خبرگان					بیشترین اجماع	ضریب وزنی
	کم	خیلی کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
۱) اعتماد متقابل	۰	۰	۰	۱۰	۸	زیاد	۰.۱۱
۲) باورها	۰	۰	۴	۱۲	۲	زیاد	۰.۸۹
۳) نبود خود خواهی	۰	۴	۸	۲	۴	متوسط	۰.۳۳
۴) همدلی بین کارکنان	۰	۰	۴	۶	۸	خیلی زیاد	۰.۲۲
۵) کنجکاوی	۲	۶	۶	۴	۰	متوسط	۰.۶۷
۶) احساس حقارت پایین	۴	۱۰	۴	۰	۰	کم	۰.۰۰
۷) احساس مسولیت	۰	۰	۲	۸	۸	زیاد	۰.۳۳
۸) انعطاف پذیری	۰	۰	۶	۱۰	۲	زیاد	۰.۷۸
۹) حس خود کنترلی	۰	۲	۸	۶	۲	متوسط	۰.۴۴
۱۰) حس تعاون	۲	۰	۶	۴	۶	خیلی زیاد	۰.۶۷
۱۱) نابرابری بین کارکنان	۲	۲	۶	۴	۴	متوسط	۰.۳۳
۱۲) انعطاف ذهنی	۰	۰	۸	۴	۶	متوسط	۰.۸۹

تحلیل یافته پژوهش نشان می‌دهد که شاخص « نفع شخصی کارکنان» با شاخص ۵/۰۰ بیشترین و شاخص «نرخ بیکاری» با شاخص ۲/۶۷ کمترین ضریب وزنی را در بین شاخص‌های این مولفه دارند.

محیطی

در مولفه محیطی، از میان شاخص‌های پیشنهادی و شناسایی شده از مبانی نظری این حوزه، ۵ شاخص مورد توافق خبرگان قرار گرفت که در جدول شماره ۹ نشان داده است. نتایج نشان می‌دهد که اجماع نظرات خبرگان در دو شاخص «نامناسب بودن اجرا»، «تاثیر محیط بر خطمشی» و «زدو بندهای سیاسی» بر این است که این شاخص‌ها «خیلی زیاد» در مشارکت کارکنان در اجرای خطمشی عمومی نقش دارند و شاخص‌های «مسائل خارج سازمان» و «حمایت‌های محیطی» در مشارکت کارکنان در اجرای خطمشی عمومی «زیاد» نقش دارند. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل یافته پژوهش نشان می‌دهد که شاخص

کارکنان در اجرای خطمشی عمومی «زیاد» نقش دارند. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل یافته پژوهش نشان می‌دهد که شاخص «اعتماد متقابل» با شاخص ۵/۱۱ بیشترین و شاخص «احساس حقارت پایین» با شاخص ۲/۰۰ کمترین ضریب وزنی را در بین شاخص‌های این مولفه دارند.

اقتصادی

در مولفه اقتصادی، از میان شاخص‌های پیشنهادی و شناسایی شده از مبانی نظری این حوزه، ۵ شاخص مورد توافق خبرگان قرار گرفت که در جدول شماره ۸ نشان داده است. نتایج نشان می‌دهد که اجماع نظرات خبرگان در شاخص «نفع شخصی کارکنان» بر این است که این شاخص‌ها «خیلی زیاد» در مشارکت کارکنان در اجرای خطمشی عمومی نقش دارند و شاخص‌های «افزایش درآمد کارکنان» و «صرفه جویی اقتصادیدر مشارکت کارکنان در اجرای خطمشی عمومی «زیاد» نقش دارند. همچنین نتایج تجزیه و

جدول ۸: شاخص‌های مشارکت کارکنان در اجرا در مولفه اقتصادی

شاخص‌ها	فراوانی پاسخ خبرگان					بیشترین اجماع ضریب وزنی
	کم	خیلی کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۱) افزایش درآمد کارکنان	۰	۰	۲	۱۰	۶	زیاد ۴.۲۲
۲) صرفه جویی اقتصادی	۰	۶	۶	۶	۰	زیاد ۳.۰۰
۳) نفع شخصی کارکنان	۰	۰	۰	۴	۴	خیلی زیاد ۵.۰۰
۴) نرخ تورم	۴	۴	۶	۰	۴	متوسط ۲.۷۸
۵) نرخ بیکاری	۴	۶	۴	۰	۴	کم ۲.۶۷

جدول ۹: شاخص‌های مشارکت کارکنان در اجرا در مؤلفه محیطی

شاخص‌ها	فراوانی پاسخ خبرگان					بیشترین اجماع ضریب وزنی
	کم	خیلی کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۱) تاثیر محیط بر خطمشی	۰	۲	۶	۲	۸	خیلی زیاد ۸۹.۳
۲) مسائل غیر مترقبه	۰	۴	۸	۴	۲	متوسط ۲۲.۳
۳) خارج سازمان	۰	۲	۴	۱۰	۲	زیاد ۶۷.۳
۴) حمایت‌های محیطی	۰	۰	۰	۱۲	۶	زیاد ۴۴.۴
۵) زد و بندهای سیاسی	۲	۲	۲	۴	۸	خیلی زیاد ۷۸.۳

جدول ۱۰: شاخص‌های مشارکت کارکنان در اجرا در مؤلفه حقوقی

شاخص‌ها	فراوانی پاسخ خبرگان					
	کم	خیلی کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	بیشترین اجماع ضریب وزنی
۱) تعبیرهای مختلف از خط‌مشی	۲	۲	۲	۸	۴	زیاد ۵۶.۳
۲) ضمانت اجرا در سیاستها	۰	۰	۰	۱۲	۶	زیاد ۴۴.۴
۳) نبودن قانون جامع در خط‌مشی	۲	۲	۲	۲	۱۰	خیلی زیاد ۸۹.۳

«حمایت‌های محیطی» با شاخص ۴/۴۴ بیشترین و شاخص «مسائل غیر مترقبه» با شاخص ۳/۲۲ کمترین ضریب وزنی را در بین شاخص‌های این مولفه دارند.

حقوقی

در مؤلفه محیطی، از میان شاخص‌های پیشنهادی و شناسایی شده از مبانی نظری این حوزه، ۳ شاخص مورد توافق خبرگان قرار گرفت که در جدول زیر نشان داده است. نتایج نشان می‌دهد که اجماع نظرات خبرگان در شاخص نبودن قانون جامع در خط‌مشی» بر این است که این شاخص «خیلی زیاد» در مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی نقش دارند و شاخص‌های «تعبیرهای مختلف از خط‌مشی» و «ضمانت اجرا در سیاستها» در مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی «زیاد» نقش دارند. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل یافته پژوهش نشان می‌دهد که شاخص «ضمانت اجرا در سیاستها» با شاخص ۴/۴۴ بیشترین و شاخص «تعبیرهای مختلف از خط‌مشی» با شاخص ۳/۵۶ کمترین ضریب وزنی را در بین شاخص‌های این مولفه دارند.

رتبه‌بندی ابعاد و مدل کیفی پژوهش

با استفاده از نظرات و محاسبه شاخص درجه اهمیت هر یک مؤلفه‌های که از میانگین ضریب وزنی مجموع شاخص‌های آن مؤلفه به دست آمده الگویی مفهومی پژوهش و جایگاه اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها در مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی ترسیم گردید. به عبارت روشن‌تر برای استقرار مدل مشارکت

کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی در شهرداری‌های کشور مؤلفه‌های نه گانه شناسایی شده هر کدام به میزان مشخصی در مشارکتی شدن کارکنان در اجرای خط‌مشی تاثیر دارند. تجزیه و تحلیل داده‌های این بخش نشان می‌دهد که بعد اقتصادی از نظر خبرگان بیشترین اهمیت را در الگوی مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی‌های حوزه شهرداری‌ها و مولفه‌های رفتار مجریان و تخصص و مهارت مجریان و مولفه‌های ساختاری، مدیریتی و اجرایی در رده بعدی و بعد فرهنگی، محیطی، حقوقی در رده‌های آخر اولویت‌های نه گانه قرار دارند. جدول زیر نتایج این تجزیه و تحلیل را نشان می‌دهد.

جدول ۱۱: رتبه بندی مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در اجرا

مؤلفه‌ها	ضریب وزنی
اقتصادی	۵/۵۴۳
تخصص و مهارت	۴/۴۰۰
گروهی	۴/۱۵۹
حقوقی	۳/۹۶۲
مدیریتی و اجرایی	۳/۹۳۲
محیطی	۳/۸۰۰
ساختاری	۳/۷۶۴
رفتاری مجریان	۳/۷۲۲
فرهنگی	۳/۶۳۹

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش ۵۸ شاخص ۹ مؤلفه برای مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی دولتی در شهرداری‌ها شناسایی گردید. این ابعاد با توجه به اهمیتی که از نظر

تحقیقات وان هورن ووان میتر (۱۹۷۵)، ادواردز (۱۹۸۰)، ساباتیر و مازمانیان (۱۹۹۶)، هاولت و رامش (۱۹۹۵) رین و رایینوویتر (۱۹۷۸)، قلی پوروهمکاران (۱۳۹۰)، رزقی رستمی (۱۳۷۹)، همخوانی دارد.

۳- ساختاری سازمان: با هشت شاخص شامل: ساختار اداری غیر متمرکز، الزامات قانونی، ساختار منعطف، روشن نبودن اهداف، دستگاه‌های موازی، ساختار تیمی، ساختار هرمی، شفافیت وظایف. بررسی نتایج مربوط به مولفه ساختاری نشان می‌دهد که این مولفه از ضریب وزنی پایین تری برخوردار است، و شاخص‌های ساختار اداری منعطف (۴/۴۴) و ساختار غیر متمرکز (۴/۱۱) بیشترین ارزش وزنی را دارد، و این موضوع بیانگر این موضوع است که ایجاد این نوع ساختارها نقش اساسی در مشارکت کارکنان در اجرا دارد، مولفه و شاخص‌های مربوط با تحقیقات، رزقی رستمی (۱۳۹۴) گان وهاگ وود (۱۹۸۴)، گارسیا زامور (۱۹۸۰) پرسمن و ویداسکی (۱۹۷۳) ساباتیر و مازمانیان (۱۹۹۶) هماهنگی دارد

۴- مدیریتی و اجرایی: با نه شاخص شامل: نامناسب بودن اجرا، تعبیرات مختلف مجریان از خط‌مشی، اعمال سلیقه مجریان، پیچیدگی خط‌مشی، زدوبندهای سیاسی، کمبود منابع و زمان، ارتباطات، امنیت شغلی، آزادی عمل، بررسی نتایج مربوط به مولفه‌ها نشان می‌دهد که این مولفه از ضریب وزنی متوسطی برخوردار است، و شاخص‌های آزادی عمل کارکنان (۴/۴۴) و تعبیرات مختلف مجریان از خط‌مشی (۴/۲۸) بیشترین ارزش وزنی را دارد، و این موضوع بیانگر این موضوع است که دادن اختیار عمل به کارکنان و شفاف نمودن قوانین نقش اساسی در مشارکت کارکنان در اجرا دارد، مولفه و شاخص‌های مربوط با تحقیقات رزقی رستمی (۱۳۹۴)، گارسیا زامور (۱۹۸۰)، وان هورن ووان

خبرگان تعیین شده به ترتیب عبارتند از: تخصص و مهارت مجریان ضریب وزنی (۴/۴۰۰)؛ رفتاری مجریان با ضریب وزنی (۳/۷۲۲)؛ ساختاری با ضریب وزنی (۳/۷۶۴)؛ مدیریتی و اجرایی با ضریب وزنی (۳/۹۳۲)؛ گروهی با ضریب وزنی (۴/۱۵۹)؛ فرهنگی با ضریب وزنی (۳/۶۳۹)؛ اقتصادی با ضریب وزنی (۵/۵۴۳)؛ محیطی با ضریب وزنی (۳/۸۰۰)؛ حقوقی با ضریب وزنی (۳/۹۶۲)؛ که به ترتیب در زیر آورده می‌شود

۱- تخصص و مهارت مجریان: با شش شاخص شامل: سطح دانش مجریان، تفویض اختیار، نظام انگیزش، حس وفاداری، تخصص مجریان، درک دستورات، بررسی این نتایج نشان می‌دهد که مولفه تخصص و مهارت در دومین اهمیت در الگوی مشارکت در اجرا قرار دارد، در این خصوص نظام انگیزش با ضریب (۵/۳۲) بیشترین ارزش وزنی را دارد، شاخص‌های مربوط به این پژوهش با شاخص‌های تحقیقات ساباتیر و مازمانیان (۱۹۹۶)، کالیستا (۱۹۹۵)، ریچارد المور (۱۹۸۰)، گان وهاگ وود (۱۹۸۴)، جمیز اندرسون (۱۹۸۲)، گارسیا زامور (۱۹۸۰) همخوانی دارد.

۲- رفتاری مجریان: با چهار شاخص شامل: نگرش مدیران به اجرا، سازش متقابل، همکاری کارکنان، سطح خلاقیت کارکنان. بررسی نتایج مربوط به مولفه رفتاری مجریان نشان می‌دهد که این مولفه در بین سایر مولفه‌ها بجز فرهنگی اهمیت کمتری دارد که در این خصوص نگرش منفی مدیران به اجرا با ضریب (۳/۹۴) بیشترین ارزش وزنی را دارد و این موضوع بیانگر این است طرز تلقی مدیران نسبت به فرایند اجرا مسایل رفتاری برای مشارکت در اجرا را به دنبال دارد و کارکنان در مواقعی که مشکلات رفتاری آنها با مدیران حل شود مشارکت بیشتری در فرایند اجرا خواهند داشت، شاخص‌های مربوط با شاخص‌های

بررسی این نتایج نشان می‌دهد که مولفه اقتصادی از نظر خبرگان، مهم‌ترین و اولین مؤلفه در بحث مشارکت در اجرای خط‌مشی‌های حوزه شهرداری‌ها است. در واقع این مبحث از آن جهت اهمیت دارد که تامین نیازهای اقتصادی کارکنان از اهمیت اساسی برخوردار است، و شاخص نفع شخصی کارکنان بالاترین ضریب (۰.۵) را به خود اختصاص داده است و این موضوع بیانگر این است در صورتی که کارکنان در جهت اجرای خط سیرهای سازمانه رفع نیازهای خویش دست یابد در جهت تحقق منافع سازمان مشارکت بیشتری دارند. که با مؤلفه‌های اظهار شده در تحقیقات، مازلو، پورتر و مکاران، مطابقت دارد.

۸- محیطی: با پنج شاخص شامل: تاثیر محیط بر خط‌مشی، مسایل غیرمترقبه، خارج سازمان، حمایت‌های محیطی، عوامل سیاسی. بررسی نتایج مربوط به مولفه‌ها نشان می‌دهد که این مولفه از ضریب وزنی متوسطی برخوردار است، و شاخص‌های حمایت محیطی

(۴/۴۴) بیشترین ارزش وزنی را دارد، مولفه و شاخص‌های مربوط با تحقیقات ساباتیر و مازمانیان (۱۹۹۶)، هاولت، جان گوگین (۲۰۰۶)، کالیستا (۱۹۹۵)، قلی پور و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

۹- حقوقی: با سه شاخص شامل: تعبیرهای مختلف از قانون، ضمانت اجرا در سیاست‌ها، لزوم قانون جامع در خط‌مشی بررسی نتایج مربوط به مولفه‌ها نشان می‌دهد که این مولفه از ضریب وزنی متوسطی برخوردار است، و شاخص‌های ضمانت اجراء در خط‌مشی (۴/۴۴) بیشترین ارزش وزنی را دارد، مولفه و شاخص‌های مربوط با تحقیقات ساباتیر و مازمانیان (۱۹۹۶)، همخوانی دارد.

میتز (۱۹۷۵)، بری و همکاران (۱۹۹۸) همخوانی دارد.

۵- گروهی: با هفت شاخص شامل: روحیه کار تیمی، احساس تعلق، انسجام گروه، رهبری گروه، هنجارهای گروه، اندازه گروه، میزان یگپارچگی گروه. بررسی نتایج مربوط به مولفه‌ها نشان می‌دهد که این مولفه از ضریب وزنی پایین تری برخوردار است، و شاخص‌های روحیه کار تیمی (۵/۲۲) و رهبری گروه (۴/۷۸) بیشترین ارزش وزنی را دارد، و این موضوع بیانگر این موضوع است که افزایش روحیه کار گروهی و وجود رهبری کارآمد در گروه نقش اساسی در مشارکت کارکنان در اجرا دارد، مولفه و شاخص‌های مربوط با تحقیقات طوسی (۱۳۷۸)، احمدی (۱۳۷۸)، پرسمن و ویلداسکی (۱۹۷۳)، همخوانی دارد.

۶- فرهنگی: با دوازده شاخص شامل: اعتماد متقابل، باورهای مشترک، نبود خودخواهی، همدلی بین کارکنان، کنجکاوی، احساس حقارت، احساس مسولیت، انعطاف‌پذیری، حس خود کنترلی، حس تعاون، برابری بین کارکنان، انعطاف ذهنی. بررسی نتایج مربوط به مولفه‌ها نشان می‌دهد که این مولفه از ضریب وزنی پایین تری برخوردار است، و شاخص‌های اعتماد متقابل (۵/۱۱) و احساس مسولیت (۴/۳۳) بیشترین ارزش وزنی را دارد، و این موضوع بیانگر این موضوع است که افزایش حس اعتماد کارکنان و ایجاد حس مسولیت‌پذیری نقش اساسی در مشارکت کارکنان در اجرا دارد، مولفه و شاخص‌های مربوط با تحقیقات طوسی (۱۳۷۸)، احمدی (۱۳۷۸)، میرسپاسی (۱۳۸۷)، گارسیا زامور (۱۹۸۰)، قلی پور و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

۷- اقتصادی: با پنج شاخص شامل: افزایش درآمد کارکنان، صرفه جویی اقتصادی، نفع شخصی کارکنان، نرخ تورم، نرخ بیکاری.

- الوانی، مهدی. شریف زاده، فتاح. (۱۳۷۹). فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- اعرابی، سید محمد ورزقی رستمی، علیرضا (۱۳۸۴)؛ آسیب شناسی اجرای خط‌مشی‌های صنعتی کشور، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- اصغری، حرمت، آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد پارک‌های علم و فناوری، پایان‌نامه دکتری دانشگاه آزاد اسلامی، سال ۱۳۹۵
- احمدی، حسن. (۱۳۷۸). مشارکت کارکنان در مدیریت، همایش توسعه نظام اداری، مرکز آموزش مدیریت دولتی، خرداد ۱۳۷۸
- پور کیانی، مسعود وسلاجقه، سنجر وزارع پور، فضل اله؛ تبیین موانع اجرای خط‌مشی با استفاده از بحث متمرکز گروهی
- فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی، زمستان ۹۳.
- حاجی زمانی، محمد، آسیب شناسی اجرای خط‌مشی‌های صنعتی، پایان‌نامه دکتری دانشگاه آزاد اسلامی، سال ۱۳۸۴.
- جلیلی، سودابه، اجرای خط‌مشی‌های عمومی جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه دکتری دانشگاه آزاد اسلامی، سال ۱۳۹۳
- دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۳). فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
- طوسی، محمدعلی. (۱۳۸۰)، مشارکت در مدیریت و حاکمیت. تهران: مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
- فلیک، او. (۱۳۸۷). درآمدی بر تحقیق کیفی. ترجمه هادی جلیلی. تهران: نشرنی.
- قره داغی، رستم. (۱۳۸۷) تاثیر مشارکت کارکنان بر اثربخشی موسسات پولی تحت نظارت بانک مرکزی: دانشگاه آزاد اسلامی
- رزقی رستمی، علیرضا، آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی‌های صنعتی کشور، پایان‌نامه دکتری دانشگاه آزاد اسلامی، سال ۱۳۸۴.
- کیایی، علیرضا، ساز و کارهای تسهیل مشارکت شهروندان در خط‌مشی‌گذاری عمومی، پایان‌نامه دکتری دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۹۳
- طوسی، محمد علی؛ مشارکت کارکنان در مدیریت، همایش توسعه نظام اداری، مرکز آموزش مدیریت دولتی، خرداد ۱۳۷۸
- منوریان، عباس. و ابراهیم گلشن. (۱۳۸۰)، مطالعه خط‌مشی عمومی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. چاپ اول.
- Anderson, James, E, in public poliry-making. Third Edition Boston, 1997.
- Calista, Donald J. (1995). Policy Implementation. Mrist College. New York, 117 .
- Glaser B, Strauss A. The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. New Jersey: Aldine Transaction; 1999.
- Miles, M. and Huberman, A. (2002). "Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods, Sage London; Beverly Hills.
- Stenbacka , C. (2001). Qualitative research require concepts of its own, Management Decision , vol. 39 , No. 7.
- Strauss, A & Corbin, J. (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, 2nd Ed. , Sage.
- Van Meter, D. , & Van Horn, C. (1974). The policy implementation process: A conceptual framework. Administration and Society .
- Lipsky, M. (1980). Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. NewYork: russel Sage Foundation .
- Linstone, H. A. , & Turoff, M. (Eds.). (1975). Thedelphi method (pp. 3-12). Reading, MA: Addison-Wesley .
- Hasson, F. , Keeney, S. , & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. Journal of advanced nursing, 32 (4) , 1008-1015 .

- Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Journal of advanced nursing*, 41 (4) , 376-382 .
- Mazmanian, Daniel and Sabatier, Paul. *Implementation and Public*, Chicago, Scott Foresman and Co, 1983.
- Elmore, Richard F. " Backward Mapping: Implementation Research and Policy Decisions", *Political Science Quaterly*, No. 4, 1980.
- Zamor, Garcia & Claud, Jean. *Problems of Public Implementation in Developing Coutries*, XVth World Congress of the International Political Scince Association, Washington, D. C. , August

یادداشت‌ها

¹Maryntz

²Linston & Turoff

³Hasson, Keeney & McKenna

⁴Powell