

## تحلیل عوامل موثر بر مشارکت مدیران در شکل‌گیری خط‌مشی (مطالعه موردی: شهرداری زنجان)

رقیه اشرفی<sup>۱</sup> و نبی‌اله محمدی<sup>۲</sup>

۱ گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

۲ گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

Email: nabi\_mohammadi@yahoo.com

### چکیده

هدف از این تحقیق بررسی عوامل تعیین‌کننده مشارکت مدیران در شکل‌گیری خط‌مشی می‌باشد. این پژوهش برحسب طبقه‌بندی بر مبنای روش از نوع تحقیقات همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه افرادی که در مدیران شهرداری زنجان و مدیران شهرداری‌های مناطق شهر زنجان و اعضای شورای شهر زنجان که جمعاً به تعداد ۱۳۰ نفر هست نمونه آماری موردنظر برابر با ۱۲۲ نفر روش نمونه‌گیری تصادفی نسبی استفاده شده است. پرسشنامه مورداستفاده، از دو بخش اصلی، بخش اول مربوط به ویژگی‌های فردی و بخش دوم از پرسشنامه محقق ساخته ۴۳ سؤال که شامل اختیارات مدیر با سه مؤلفه و ۱۸ گویه، شاخص‌های صلاحیت مدیران با ۳ مؤلفه و ۱۴ گویه و انتظارات شخصی مدیران با ۳ گویه، انتظارات ذی‌نفعان ۴ گویه و مشارکت مدیران فرصت‌طلب با ۴ گویه و به‌صورت طیف لیکرت پنج‌گزینه ارزیابی شد. در آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار و در آمار استنباطی از روش تحلیل همبستگی و رگرسیون استفاده نموده‌ایم. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که صلاحیت مدیران بر مشارکت مدیران فرصت‌طلب که به‌دنبال فرصت برای مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری هستند رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد که  $0/46$  واریانس مربوط به صلاحیت مدیران و مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری تبیین می‌شود و بر اساس آزمون فریدمن اداری بیشترین رتبه و منابع انسانی کمترین رتبه و مالی در رتبه دوم قرار دارد. اختیارات مدیران بر مشارکت مدیران فرصت‌طلب که به‌دنبال فرصت برای مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری هستند رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. که  $0/52$  واریانس مربوط به اختیارات مدیران و مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری تبیین می‌شود و بر اساس آزمون فریدمن ادراکی بیشترین رتبه و انسانی کمترین رتبه و انسانی در رتبه دوم قرار دارد. انتظارات ذی‌نفعان بر مشارکت مدیران فرصت‌طلب که به‌دنبال فرصت برای مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری هستند رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد که  $0/03$  واریانس مربوط به انتظارات ذی‌نفعان و مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری تبیین می‌شود ضرایب رگرسیون متغیر پیش‌بین نشان می‌دهد که انتظارات ذی‌نفعان می‌تواند واریانس مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری را تبیین نماید. انتظارات شخصی مدیران فرصت‌طلب که به‌دنبال فرصت برای مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری هستند رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد که  $0/67$  واریانس مربوط به انتظارات شخصی مدیران فرصت‌طلب و مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری تبیین می‌شود ضرایب رگرسیون متغیر پیش‌بین نشان می‌دهد که انتظارات شخصی مدیران فرصت‌طلب می‌تواند واریانس مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری را تبیین نماید.

**واژه‌های کلیدی:** اختیارات مدیران، شاخص‌های صلاحیت مدیران، انتظارات شخصی مدیران، انتظارات ذی‌نفعان، مشارکت مدیران فرصت‌طلب

## ۱. مقدمه

مبحث خطمشی از جمله مباحث مهم علم مدیریت است که طی سه دهه گذشته به صورت جدی مورد توجه صاحب نظران قرار گرفته است. خطمشی عمومی؛ مجموعه‌ای از اقدامات نسبتاً ثابت و پایدار و هدفمند دولت، به قصد حل معضلات یا دغدغه‌های عمومی جامعه است (اندرسون، ۲۰۱۱). در فرآیند تدوین خطمشی‌های عمومی، بازیگران متعددی در عرصه‌های مختلف، و در بازه زمانی متغیر، بر سر راه حل‌های مسائل فراوری جامعه تعامل می‌کنند. هر یک از این بازیگران، اهداف، منافع، برداشتها و دغدغه‌های خاص خود را نسبت به حل مسئله عمومی دارند (امیری، ۱۳۹۰).

خطمشی‌گذاری عمومی به عنوان یک دانش جوان بعد از جنگ جهانی دوم مطرح شده است. نقش اصلی دولت در جهان جدید «خطمشی‌گذاری عمومی» است. دولت‌ها که دربرگیرنده قوه مجریه و مقننه هستند به خطمشی‌های عمومی شکل می‌دهند، آن‌ها را به «اجرا» درمی‌آورند و آنگاه به «ارزیابی» آنچه اجرا شده است می‌پردازند. عالمان خطمشی، در طول چند دهه گذشته، بر آن بوده‌اند تا این فرآیند بسیار پیچیده را به نحوی از انحاء، به قاموس نظریه درآورند و تبیین قابل‌اتکاتری از آن عرضه کنند. نظریه‌هایی نظیر جزئی-تدریجی، جریان‌ات چندگانه، تعادل گسسته، ائتلاف ذی‌نفعان و نخبگان- توده، تجلی این تلاش‌ها هستند (امیری، ۱۳۹۰).

خطمشی‌های عمومی جهت‌گیری‌های کلی هستند که چگونگی عمل سازمان‌ها و مؤسسات دولتی را در آینده مشخص می‌سازند و معمولاً برای مقابله با یک مشکل و مسئله عمومی و به منظور حل آن پدید می‌آیند. خطمشی‌های عمومی از لحاظ منطقی مبتنی بر دو مقدمه‌اند؛ یک مقدمه «توصیفی» و «تبیینی»، یک مقدمه «ارزشی» و «هنجاری» (الوانی و شریف زاده، ۱۳۸۷) این قاعده برای تمامی خطمشی‌ها و در حوزه‌های مختلف (فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و ...) صحیح است. نقد هر خطمشی نیز با نقد یک یا دو مقدمه آن امکان‌پذیر است. قانون اساسی، قوانین موضوعه، ارزش‌های دینی، فلسفه اجتماعی، ایدئولوژی سیاسی و اخلاق مهم‌ترین منابع جهت نقد خطمشی می‌باشند. کارآمدی خطمشی‌گذاری عمومی در دنیای جدید حاصل پیدایش و فراگیر شدن علوم و به‌کارگیری آن‌ها به عنوان یکی از منابع خطمشی‌گذاری است (دانشگاه علوم پزشکی همدان، ۱۳۹۴). (اولیور، ۲۰۰۵)

فرآیند خطمشی‌گذاری، هر جامعه‌ای برخی مسائل خاص خود را دارد که بخشی از این مسائل به تدوین، بخشی به اجرا و بخشی نیز به ارزشیابی خطمشی‌ها ارتباط دارند (عباسی، ۱۳۹۵).

کلیه مراحل فرآیند خطمشی‌گذاری شامل شناخت مسئله یا مشکل، ارجاع و طرح مسئله در سازمان‌های عمومی، تهیه و تدوین خطمشی، قانونی کردن و مشروعیت بخشیدن به خطمشی، ابلاغ و اجرای خطمشی عمومی و درنهایت ارزیابی آن خطمشی اجرا شده و هم‌چنین کسب اطلاعات از بازتاب عملیات اجرا شده به هم مرتبط هستند و وجود ضعف در یکی از این مراحل منجر به ایجاد مشکل در تمامی مراحل بعدی می‌شود. البته طبعاً نقاط قوت هر یک از این مراحل نیز بر روی کل فرآیند تأثیر مثبت خواهد داشت (عباسی، ۱۳۹۵).

امروزه توسعه روزافزون علم و دانش و لزوم بهره‌گیری از دیدگاه‌های متفاوت برای دسترسی به یک نگرش سیستمی و جامع موجب گردیده تا مشارکت به عنوان یک عامل اساسی مورد توجه جوامع مختلف واقع شود. بدون شک چنین مقبولیتی در سایه اثربخشی مشارکت در بالا بردن بهره‌وری سازمان‌ها، افزایش کارایی درونی و بیرونی، بهبود روابط کار، خلق تحولات سازمانی و رشد فزاینده واحدهای سازمانی دانش‌آفرینی، به دست آمده است (جوآنسن، ۲۰۰۸).

مشارکت به عنوان یکی از ابزارهای حیاتی است که در زندگی انسان‌ها همواره مورد توجه بوده است. زندگی در اجتماع بر پایه مشارکت استوار بوده چراکه پیش‌بینی و تصمیم‌گیری در زمینه راه‌های رسیدن به اهداف به صورت گروهی، منجر به راه‌حلی‌هایی منطقی‌تر و مطمئن‌تر می‌شود. در مفهوم مشارکت دو نکته نهفته است که اندیشه‌ی برابری ارزش انسان‌ها یکی از اساسی‌ترین و بنیادی‌ترین نکات آن است و اندیشه دیگر نهفته در آن، به مشارکت به عنوان یک فرا گرد اشاره می‌کند که از طریق آن

کارکنان به دگرگونی‌هایی دست می‌یابند و خود را جزئی از تحولات به شمار آورده به آن تعهد و دلبستگی دارند و موجب گسترش پیوند میان افراد و افزایش اعتماد می‌شود و زمینه برای مردم‌سالاری و خودفرمانی فزونی می‌یابد. منظور از مشارکت کارکنان کلیه اقداماتی است که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرآیند تصمیم‌گیری از طریق نمایندگان مناسب در سطوح مختلف سازمان افزایش می‌دهد و هدف از آن نیز این است که از طریق دخالت‌دادن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری از میزان برخوردها و تعارضات موجود بین مدیران و کارکنان کاسته شود و طرفین کار با داشتن حق و فرصت مساوی برای تبادل نظر و تصمیم‌گیری درباره مسائل سازمانی، خود را متعلق به گروه واحدی بدانند که در جهت تحقق هدف‌های مشترک فعالیت می‌کنند (زاهدی، ۱۳۶۹).

در دنیای امروز دانش و خردمندی تنها راه ایجاد ثروت سازمانی است. دانش، اطلاعات، دارایی‌های معنوی، تخصص و صلاحیت‌های حرفه‌ای ابزارهای تولید ثروت هستند و جوامعی که این ابزارها را ندارند فقیر محسوب می‌شوند. توانمندی امروز در گرو دارا بودن سرمایه دانشی بوده و به کارگیری مجموعه ظرفیت‌های ذهنی خلاق است که به‌طور مؤثری توسعه و پیشرفت را ممکن می‌سازد (روزنباخ، ۲۰۰۳). با توجه به مباحث فوق فرضیات پژوهش به شرح ذیل است:

- ۱- انتظارات شخصی و عملکرد مدیران بر مشارکت مدیران فرصت‌طلب که به‌دنبال فرصت برای مشارکت در شکل‌گیری خطمشی گذاری هستند، تأثیر مثبت دارد.
- ۲- اختیارات مدیران بر مشارکت مدیران فرصت‌طلب که به‌دنبال فرصت برای مشارکت در شکل‌گیری خطمشی گذاری هستند، تأثیر مثبت دارد.
- ۳- انتظارات ذی‌نفعان بر مشارکت مدیران فرصت‌طلب که به‌دنبال برای مشارکت در شکل‌گیری خطمشی گذاری هستند، تأثیر مثبت دارد.
- ۴- صلاحیت مدیریتی مدیران فرصت‌طلب که به‌دنبال فرصت برای مشارکت در شکل‌گیری خطمشی گذاری هستند، تأثیر مثبت دارد.

## مبانی نظری

### خط مشی‌ها و رویکردهای تدوین خطمشی گذاری

خطمشی‌ها، اندیشه ما را در تصمیم‌گیری راهنمایی می‌کنند. خطمشی مشخص کننده محدوده‌ای است که تصمیم‌های آتی باید در داخل آن اتخاذ شود. خطمشی‌ها را می‌توان با توجه به موضوع آن‌ها با عنوان خطمشی‌های شخصی و غیره نام‌گذاری کرد. خطمشی یک برنامه عمومی است که به‌منزله راهنمای عمل در نظر مدیران قرار می‌گیرد. بدین معنی که مدیران بلندپایه نقش برجسته‌ای در تعیین خطمشی کلی و سراسر سازمان دارند. نحوه اجرای برنامه برای مسؤلان اجرای سازمان به‌وسیله خطمشی تعیین می‌شود و همین‌طور وسیله مؤثری برای کنترل عملیات به شمار می‌آید. (رضائیان، ۱۳۸۷).

خطمشی باید از صراحت و وضوح، قابلیت اجرا، انعطاف پذیری، جامعیت، هماهنگی، مستدل بودن، متمایز بودن از قانون و کتبی بودن برخوردار است (فرد دیوید، ۲۰۰۰). نویسندگان مختلف از مفهوم خطمشی تعاریف گوناگونی را ارائه داده‌اند: هارولد لاسول خطمشی را "یک برنامه طراحی شده از اهداف، ارزش‌ها و اقدامات" می‌داند. آستن رنی خطمشی را به‌منزله "خطوط تعیین شده اقدامات" یا "بیان خواسته‌ها" می‌داند. به‌طور کلی، هر آنچه را که سازمان‌ها تصمیم می‌گیرند که به انجام رسانند یا از اجرای آن ممانعت به عمل آورند، می‌توان خطمشی تلقی نمود. (الوانی و شریف زاده، ۱۳۸۷). خطمشی‌ها اصولی هستند که با تصمیم‌ها، اقدامات و فعالیت‌های سازمان جهت می‌دهند و آن‌ها را در مسیر تحقق اهداف تنظیم می‌نمایند (دای، ۱۹۹۸). خطمشی نشانگر خواسته‌ها و انتظارات بخش‌های سازمان است که در فرآیند تصمیم‌گیری به‌صورت آیین‌نامه‌ها، قوانین و مقررات اجرایی، تقنینی و قضایی منعکس می‌شود (اسمیت، ۲۰۰۳). در مجموع آنچه در همه تعاریف به‌طور مشترک وجود دارد آن است که خطمشی در مورد فرآیند یا الگوی فعالیت‌ها یا تصمیماتی است که برای جبران مشکلات عمومی چه حقیقی و چه مجازی اتخاذ می‌شود.

## مدل فرآیندی:

مدل فرآیندی<sup>۵</sup> خطمشی گذاری به مثابه فعالیتی سیاسی: می توان فرایند خطمشی را به مثابه مجموعه ای از فعالیت های سیاسی در قالب مراحل شناسایی مشکل، تدوین راه حل ها، قانونی کردن، اجرا و ارزیابی در نظر گرفت (الوانی و دیگران، ۱۳۹۲، ۲۲). در این میان می توان به دانشمندی که دارای دیدگاهی عقلایی می باشند اشاره نمود. این دیدگاه اعتقاد به نوعی سلسله مراتب در فرایند خطمشی گذاری دارند.

الف. دیدگاه لاسول: فرایند خطمشی گذاری را به هفت مرحله به شرح زیر تقسیم کرده است:

۱. بصیرت و آگاهی: فرایند خطمشی گذاری با آگاه کردن یعنی گردآوری، پردازش و توزیع اطلاعات بین شرکت کنندگان در فرایند تصمیم آغاز می شود.
  ۲. اعلام: طرح و اعلام گزینه های مشخص توسط کسانی که در تصمیم گیری دخالت دارند.
  ۳. تجویز: تصمیم گیرندگان مجموعه اقدامات مشخصی را تجویز می کنند.
  ۴. معرفی تصمیم ها: اعلام مجموعه اقدامات تجویز شده.
  ۵. به کارگیری: اجرای خطمشی مورد نظر به وسیله مراجع قضایی و دیوانسالاری.
  ۶. خاتمه: خطمشی مورد نظر در گذشت زمان با توجه تغییر شرایط و مانند این ها کنار گذاشته می شود.
  ۷. ارزیابی: نتایج خطمشی بر اساس اهداف و مقاصد تصمیم گیرندگان اولیه ارزیابی می شود.
- ب. دیدگاه گری پروتر: فرایند خطمشی گذاری را به هفت مرحله به شرح زیر تقسیم کرده است:
۱. ابداع: آشناسازی افراد با مسئله عمومی و تصحیح برداشتهای متفاوت از تعریف مشکل.
  ۲. پیش بینی: محاسبه ریسک ها، هزینه ها، و منافع مرتبط با گزینه های مطرح شده.
  ۳. انتخاب: اتخاذ یک یا هیچ یک از راهکارهای باقیمانده.
  ۴. اجرا: پیاده سازی راهکار انتخاب شده.
  ۵. ارزشیابی: ارزیابی نتایج کلی فرایند.
  ۶. خاتمه: خاتمه خطمشی بر اساس نتایج به دست آمده از ارزیابی آن. (الوانی و دیگران، ۱۳۹۲، ۲۲).

## مدل عقلایی

مدل عقلایی<sup>۶</sup> خطمشی گذاری به مثابه "حداکثر دستاورد اجتماعی": خطمشی عقلایی شیوه ای است که نتیجه آن کسب حداکثر دستاورد اجتماعی باشد، بنابراین، دولت ها باید خطمشی هایی را انتخاب کنند که نسبت منافع اجتماعی آن برای جامعه در مقایسه با هزینه های اجرای آن به بالاترین حد برسد. در این رویکرد، هر خطمشی، فقط در صورتی پذیرفته می شود که هزینه اجرای آن از منافع حاصل از اجرای آن بیشتر نباشد. و اینکه، تصمیم گیرندگان باید از میان خطمشی های پیشنهادی، گزینه ای را انتخاب کنند که در مقایسه با هزینه ها، بیشترین منافع را در برداشته باشد. در نگرش عقلایی به خطمشی گذاری، فرض بر این است که اولویت های ارزشی جامعه، به طور کلی قابل شناسایی و ارزیابی هستند. (الوانی و دیگران، ۱۳۹۲، ۲۹-۲۸). نظریه انتخاب منطقی: نظریه انتخاب منطقی شامل کاربرد ایده هایی از اقتصاد برای تحلیل رفتارهای خود گرایی افراد است که ممکن است فرایند خطمشی گذاری را تحت تأثیر قرار دهند. این نظریه به عنوان الحاقی های از نظریه جمع گرایی مطرح می شود. مطابق این نظریه، قضا یا از قیاس منطقی حاصل می شوند که بر نفع شخصی و رفتار منطقی استوار هستند. این نظریه در تحلیل فرایند خطمشی بر اهمیت نفع شخصی و ظهور مسائل عمومی را ناشی از ناتوانی سازوکارهای بازار برای حل مسائل اقدام جمعی می داند.

5 process model  
6 Lasswell  
7 Gray Brewer  
8 rational model  
9 Rational choice theory

## مدل نظریه بازی

نظریه بازی، اخطمشی گذاری به عنوان انتخابی عقلایی در شرایط رقابتی: نظریه بازی به بررسی تصمیمات عقلایی در محیط رقابتی بین دو یا چند نفر (گروه) می پردازد. شرایط رقابتی به گونه ای است که بازده هر گزینه برای یک طرف، مرتبط به نتایج گزینه طرف دیگر است. در این نظریه از خطمشی گذاری، بهترین پیامد را به عملکرد تصمیم گیرنده مقابل وابسته می سازد. در تئوری "بازی" نظر بر این است که تصمیم گیران در مورد گزینه هایی به انتخاب می پردازند که باهم ارتباط نزدیک دارند. یک بازی شامل مجموعه ای از بازیکنان، مجموعه ای از حرکات یا راهبردها و نتیجه مشخصی برای هر ترکیب از راهبردها هست. پیروزی در هر بازی تنها تابع یاری شانس نیست بلکه اصول و قوانین ویژه ای خود را دارد و هر بازیکن در طی بازی سعی می کند با به کارگیری آن اصول خود را به برد نزدیک کند.

خطمشی گذاران باید به نحوی رفتار خود را تعدیل کنند که نه تنها بیانگر علایق و توانایی خودشان بلکه همچنین انتظارات و عملکرد اشخاص دیگر نیز باشد. نظریه بازی یک الگوی ذهنی و استقرایی خطمشی گذاری است. این تئوری توضیح نمی دهد که افراد واقعاً چگونه تصمیم می گیرند ولی نشان می دهد که اگر افراد کاملاً عقلایی تصمیمی بگیرند، در وضعیت های رقابت آمیز به چه صورت موضع خواهند گرفت. بدین ترتیب نظریه بازی شکلی از شیوه عقلایی است، اما در وضعیت های رقابتی به کار می رود، زمانی که پیامد تصمیم گیری به عملکردهای دو شرکت کننده یا بیشتر بستگی پیدا می کنند (الوانی و دیگران، ۱۳۹۲، ۳۴).

نظریه بازی بر شاخه ای از ریاضیات استوار است که در پی کشف منطق وضعیت های مختلفی است که در آن بین منافع فردی تعارض هایی وجود دارد. نظریه بازی در تلاش است توسط ریاضیات رفتار را در شرایط راهبردی یا بازی، که در آن ها موفقیت فرد در انتخاب کردن وابسته به انتخاب دیگران هست، به دست آورد.

## مدل سیستمی

مدل سیستمی، اخطمشی گذاری به عنوان بازده سیستم: خطمشی عمومی می تواند به عنوان عکس العمل سیستم به نیروهایی در نظر گرفته شود که از محیط بیرون بر آن تأثیر می گذارند. نیروهایی که در محیطی، سازمان یافته و بر سیستم خطمشی گذار اثر می گذارند به عنوان درون داده های سیستم در نظر گرفته می شوند. نظریه سیستم ها، خطمشی عمومی را به مثابه بازده سیستم بیان می کند. نظریه خطمشی در قالب سیستم در جامعه اشاره به یک مجموعه از نهادها و فعالیت های قابل شناسایی دارد که نیازها را به تصمیمات معتبری که نیازمند پشتیبانی تمامی قشرهای جامعه باشد تبدیل می نماید (الوانی و دیگران، ۱۳۹۲، ۳۷-۳۸).

## مدل رضایت بخش

مدل رضایت بخش! در ارائه مدل رضایت بخش، هربرت سایمون و جیمز مارچ<sup>۳</sup> (تصمیم گیری را از جنبه رفتاری مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند. آن ها بر جنبه های روانی، اجتماعی تصمیم گیری در سازمان تأکید ویژه ای داشته اند. (الوانی و دیگران، ۱۳۹۲، ۳۹).

## مدل جزئی - تدریجی

مدل جزئی - تدریجی، خطمشی به عنوان اعمال تغییرات در فعالیت های گذشته: مدل جزئی - تدریجی از خطمشی عمومی به عنوان تداوم فعالیت هایی گذشته با اعمال تغییراتی جزئی نام می برد. چارلز - لیندبلوم<sup>۴</sup> اولین باز این مدل را در ارتباط با نقد مدل تصمیم گیری، معرفی کرد. مدل جزئی - تدریجی ماهیت غیر عملی و اجرایی مدل جامع عقلایی خطمشی گذاری را آشکار می کند و روش محافظانه کارتری از تصمیم گیری را ارائه می دهد. مدل جزئی - تدریجی یک مدل پیش نگر محسوب

<sup>۱</sup>Game theory model

<sup>۲</sup>System model

<sup>۳</sup>Satisfying model

<sup>۴</sup>James March & Herbert Simon

<sup>۵</sup>Charles E. Lindblom

نمی‌شود، زیرا برنامه‌ها، خط‌مشی‌ها، تصمیمات گذشته به‌عنوان مبنای تصمیم‌گیری جدید در نظر گرفته می‌شود. برنامه‌های جاری و گذشته ملاک عمل قرار می‌گیرند (الوانی و دیگران، ۱۳۹۲، ۴۲-۴۱).

### مدل اجتماعی

مدل اجتماعی<sup>۵</sup> این الگوی خط‌مشی گذاری با تلفیق مدل‌های عقلایی و جزئی-تدریجی، چارچوب کلی تصمیم‌گیری را با توجه به جنبه‌های علم و هنر و متغیرهای اجتماعی ارائه می‌دهد. تلاش یک خط‌مشی گذار شیوه اجتماعی بر این است که با تلفیق فرایندها، شاخص‌ها، اعتقادات و رفتارها به همراه نظام ارزشی دیگر شیوه‌ها، نظریه و عمل مدیریت را در استنباط از مشکلات گسترش داده و غنی سازد (الوانی و دیگران، ۱۳۹۲، ۵۸). این امر از طریق تعامل اجتماعی، مشارکت شهروندان، ارتباط شبکه‌ای میان ذینفعان تحقق می‌یابد.

### مدل و دیدگاه نخبه‌گرایی:

دیدگاه نخبه‌گرایی؛<sup>۶</sup> نخبه (Elite) به کلی‌ترین مفهوم آن به گروهی از اشخاص گفته می‌شود که در هر جامعه‌ای دارای خصوصیات استثنایی و منحصر به فرد بوده و یا دارای استعداد و قابلیت‌هایی عالی در زمینه کار خود و یا در برخی فعالیت‌ها می‌باشند. (روشه، ۱۳۸۵).

نخبه‌گرایی به‌عنوان یک نظریه پر قدرت اجتماعی توسط کارل مارکس، ویلفرد، پارتو، گائتانوموسکا و رابرت میخلز طرح گردیده است. دیدگاه مشترک این گروه از متفکران بر این مبنا استوار بود که حاکمیت در جامعه به دست گروه کوچکی از نخبگان می‌چرخد. (ایونز، ۱۳۸۳).

### مدل بازار سیاسی

بازار سیاسی<sup>۷</sup> انگاره سیاست به‌مثابه بازار گاه که در آن رهبران سیاسی برای کسب رأی رقابت می‌کنند، باکار داونز (۱۹۵۷) آغاز شد، کسی که نظریه اقتصادی را برای تحلیل رفتار سیاسی به کار می‌گیرد. این دیدگاه نظریه جمع‌گرایی را از طریق افزودن عنصر توجیه اقتصادی توسعه می‌دهد که منافع شخصی را به‌عنوان نیروی انگیزشی مسلط در رفتار سیاسی مطرح می‌سازد. در بازار سیاسی، احزاب برای برنده شدن در قدرت از طریق واکنش به تقاضاهای گروه‌های فشار رقابت می‌کنند (آستر و سیلور، ۱۹۷۹؛ تولاک، ۱۹۷۶؛ و بریتان، ۱۹۷۷).

### روش تحقیق

این تحقیق از حیث هدف تحقیق، از جمله تحقیقات کاربردی است. این پژوهش برحسب طبقه‌بندی بر مبنای روش از نوع تحقیقات همبستگی است. روش تحقیق از بعد زمانی، مقطعی هست و پرسش‌نامه در بازه زمانی خردادماه ۹۷ توزیع و جمع‌آوری شده است. در راستای گردآوری اطلاعات این پژوهش از دو روش پیمایشی و کتابخانه‌ای استفاده خواهد شد. که جت تدوین ادبیات و مبانی نظری از روش کتابخانه‌ای و جهت آزمون فرضیه‌ها از روش پیمایشی و ابزار پرسشنامه استفاده خواهد شد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران شهرداری زنجان و مدیران شهرداری‌های مناطق شهر زنجان و اعضای شورای شهر زنجان که جمعاً به تعداد ۱۳۰ نفر هست.

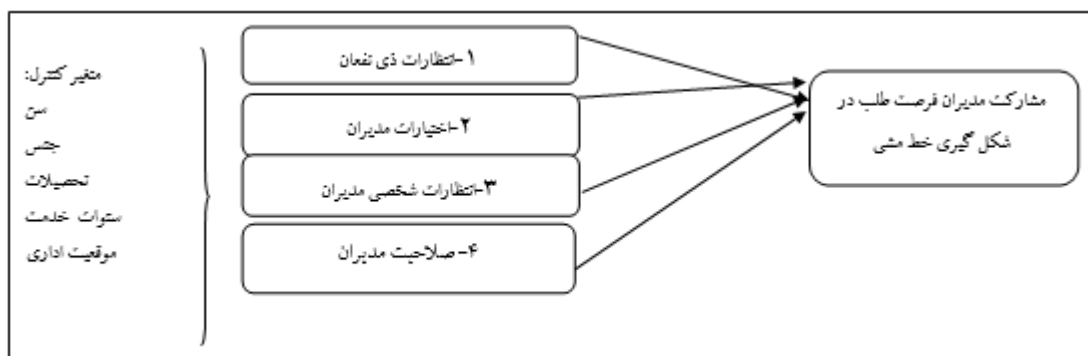
جدول ۱- جدول جامعه و نمونه آماری بر حسب طبقه‌بندی نسبی

تعداد جامعه	نسبت نمونه‌گیری	حجم نمونه
۴۹	$\frac{49}{130} = 0.37$	۴۷
۴۰	$\frac{40}{130} = 0.30$	۳۸
۳۲	$\frac{32}{130} = 0.24$	۳۱

social model  
The elitist perspective  
political marketplace

۶	$\frac{6}{130} = 0.046$	۹	اعضای شورای شهر
۱۲۲	۰/۱۰۰	۱۳۰	کل

در این تحقیق با استفاده از نرم افزار SPSS به محاسبه این ضریب پرداخته شده است که آلفای کرونباخ، در ابتدا در پیش آزمونی که شامل ۳۰ نفر از مصرف کنندگان بوده است برابر با ۰/۸۸۰ محاسبه شده است و در کل نمونه مورد مطالعه این ضریب برابر با ۰/۸۸۳ محاسبه شده است. طبق ضرایب محاسبه شده که بیشتر از ۰/۷۰ بوده اند پس پایایی این تحقیق در حد قابل قبولی است. همچنین برای اطمینان کامل در مورد روایی صوری و محتوایی، پرسشنامه حاضر قبل از توزیع توسط ۶ نفر از اساتید دانشگاه آزاد مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل سؤالات پژوهشی تحقیق با توجه به روش تحقیق، بیشتر از روش های همبستگی هست که در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام می شود. در بخش توصیفی، تحلیل های آماری از قبیل فراوانی و درصدها استفاده شده است. در آمار توصیفی از شاخص های مرکزی و پراکندگی مانند میانگین و انحراف معیار که در جمع آوری، طبقه بندی، خلاصه کردن و نمایش داده های آماری مورد استفاده قرار می گیرد، استفاده شده است. در آمار استنباطی برای بررسی نرمال بودن توزیع داده ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (test K-S) استفاده شده است و به منظور تجزیه و تحلیل داده ها و انجام آزمون فرضیه های تحقیق حاضر، از روش تحلیل همبستگی (و به منظور تحلیل داده ها از رگرسیون) استفاده می گردد.



نمودار شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش

## ۵- یافته های توصیفی پژوهش

## ۵-۱- یافته های جنسیت

این بخش شامل توصیف ویژه گی های مربوط به اطلاعات جمعیتی شرکت کنندگان مطالعه حاضر هست.

## جدول ۲: توزیع پاسخ دهندگان بر اساس جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد	درصد واقعی
مرد	۸۰	۶۵/۶	۶۵/۶
زن	۴۲	۳۴/۴	۱۰۰/۰
کل	۱۲۲	۱۰۰/۰	

همان طور که در جدول و نمودار شماره ۴-۱ مشاهده می شود از بین نمونه آماری ۸۰ نفر (۶۵٪/۶) مرد و ۴۲ نفر (۳۴٪/۴) زن هستند.

<sup>8</sup> Kolmogorov- Smirnov test <sup>1</sup>

جدول ۳: توزیع پاسخ دهندگان بر اساس منطقه

سابقه کاری	فراوانی	درصد	درصد واقعی
شهرداری زنجان	۴۷	۳۸/۵	۳۸/۵
شهرداری ناحیه ۱	۳۸	۳۱/۱	۶۹/۷
شهرداری ناحیه ۲	۳۱	۲۵/۴	۹۵/۱
شورای شهر	۶	۴/۹	۱۰۰/۰
	۱۲۲	۱۰۰/۰	

همان طور که در جدول شماره ۴ مشاهده می شود از بین نمونه آماری ۴۷ نفر (۳۸٪/۵) شهرداری زنجان، ۳۸ نفر (۳۱٪/۱) شهرداری ناحیه ۱، ۳۱ نفر (۲۵٪/۴) شهرداری ناحیه ۲، ۶ نفر (۴٪/۹) شورای شهر هستند.

جدول ۴: توزیع پاسخ دهندگان بر اساس وضعیت تأهل

وضعیت تأهل	فراوانی	درصد	درصد واقعی
متأهل	۹۴	۷۷/۰	۷۷/۰
مجرد	۲۸	۲۳/۰	۱۰۰/۰
کل	۱۲۲	۱۰۰/۰	

همان طور که در جدول ۴ مشاهده می شود از بین نمونه آماری ۹۴ نفر (۷۷٪) متأهل و ۲۸ نفر (۲۳٪) مجرد هستند.

#### ۵-۲- یافته های استنباطی

۱- صلاحیت مدیران بر مشارکت مدیران فرصت طلب که به دنبال فرصت برای مشارکت در شکل گیری خط مشی گذاری هستند، تأثیر مثبت دارد.

جدول ۵: همبستگی بین صلاحیت مدیران بر مشارکت مدیران فرصت طلب که به دنبال فرصت برای مشارکت در

#### شکل گیری خط مشی گذاری

متغیرها	اداری	مالی	منابع انسانی	صلاحیت مدیران
مشارکت مدیران فرصت طلب	**۰/۶۸۱	**۰/۳۹۸	**۰/۲۴۸	**۰/۵۷۰

$P < 0/01$

نتیجه گیری آماری:

با توجه به این که قدر مطلق ضریب همبستگی محاسبه شده برای متغیر اداری (۰/۶۸۱)، متغیر مالی (۰/۳۹۸) و برای متغیر منابع انسانی (۰/۲۴۸) و برای متغیر اختیارات مدیران (۰/۵۷۰) بزرگ تر از ضریب همبستگی جدول با درجات آزادی  $2=120$  و سطح معنی داری ۹۹ درصد است، بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان فرض صفر رد و فرض خلاف تأیید می شود.

نتیجه گیری پژوهشی:

با توجه به رد فرض صفر و قبول فرض خلاف، با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می گیریم که صلاحیت مدیران بر مشارکت مدیران فرصت طلب که به دنبال فرصت برای مشارکت در شکل گیری خط مشی گذاری رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.



جدول ۶: خلاصه ضریب همبستگی، تعیین و مجذور صلاحیت مدیران و مشارکت در شکل‌گیری خطمشی گذاری

مقدار آماره دوربین-واتسون	خطای استاندارد برآورد	مجذور ضرایب رابطه چندگانه تعدیل شده (Adjusted R <sup>2</sup> )	مجذور ضرایب رابطه چندگانه (R <sup>2</sup> )	ضرایب رابطه چندگانه (R)	متغیرهای پیش‌بین
۱/۷۵	۲/۰۵	۰/۴۵۴	۰/۴۶۸	۰/۶۸۴	صلاحیت مدیران و مشارکت

جدول ۶ نشان می‌دهد که ۰/۴۶ واریانس مربوط به صلاحیت مدیران و مشارکت در شکل‌گیری خطمشی گذاری تبیین می‌شود. همچنین مقدار آماره دوربین واتسون بین ۱/۵ تا ۲/۵ هست، که حاکی از مستقل بودن مشاهدات است. بر این اساس نتایج جدول شش نشان می‌دهد که فرض پیش‌بین بودن مشاهدات برقرار است.

جدول ۷: خلاصه مدل رگرسیون گام به گام صلاحیت مدیران و مشارکت در شکل‌گیری خطمشی گذاری

متغیر پیش‌بین	شاخص	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	P
صلاحیت مدیران و مشارکت	رگرسیون	۴۳۹/۷۷	۳	۱۴۹/۵۹	۳۴/۵۷	۰/۰۰
	باقیمانده	۵۰۰/۲۶	۱۱۸	۴/۲۳		

با توجه به جدول هفت مقدار F برابر با ۳۴/۵۷ و در سطح معناداری (P < ۰/۰۵) در نتیجه گرفته می‌شود که صلاحیت مدیران می‌تواند در یک گام مشارکت در شکل‌گیری خطمشی گذاری را پیش‌بینی کند.

جدول ۸: رتبه‌های فریدمن برای موانع مربوط به اختیارات مدیران در مشارکت خطمشی گذاری

الویت	میانگین رتبه	متغیرها
۱	۲/۶۴	اداری
۲	۱/۷۱	مالی
۳	۱/۶۵	منابع انسانی

با توجه به جدول بالا که در سطح ۰/۰۵ معنادار است و بر اساس آزمون فریدمن اداری بیشترین رتبه و منابع انسانی کمترین رتبه و مالی در رتبه دوم قرار دارد.

۲- اختیارات مدیران بر مشارکت مدیران فرصت طلب که به دنبال فرصت برای مشارکت در شکل‌گیری خطمشی گذاری هستند، تأثیر مثبت دارد.

جدول ۹: همبستگی بین اختیارات مدیران بر مشارکت مدیران فرصت طلب که به دنبال فرصت برای مشارکت در

شکل‌گیری خطمشی گذاری

متغیرها	فنی	انسانی	ادراکی	صلاحیت مدیران
مشارکت مدیران فرصت طلب	**۰/۵۲۸	**۰/۶۲۱	۰/۳۳۵	**۰/۶۶۷

P < ۰/۰۱ نتیجه‌گیری آماری:

با توجه به این که قدر مطلق ضریب همبستگی محاسبه شده برای متغیر فنی (۰/۵۲۸)، متغیر انسانی (۰/۶۲۱) و برای متغیر ادراکی (۰/۳۳۵) و برای متغیر صلاحیت مدیران (۰/۶۶۷) بزرگ‌تر از ضریب همبستگی جدول با درجات آزادی (n-2=120) و سطح معنی داری ۹۹ درصد است، بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان فرض صفر رد و فرض خلاف تأیید می‌شود.

نتیجه‌گیری پژوهشی:

با توجه به رد فرض صفر و قبول فرض خلاف، با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که بین اختیارات مدیران بر مشارکت مدیران فرصت‌طلب که به‌دنبال فرصت برای مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. جدول ده: خلاصه ضریب همبستگی، تعیین و مجذور اختیارات مدیران و مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری

مقدار آماره دوربین-واتسون	خطای استاندارد برآورد	مجذور ضرایب رابطه چندگانه تعدیل شده (Adjusted R <sup>2</sup> )	مجذور ضرایب رابطه چندگانه (R <sup>2</sup> )	ضرایب رابطه چندگانه (R)	متغیرهای پیش‌بین
۱/۷۵	۱/۹۵	۰/۵۰۹	۰/۵۲۱	۰/۷۲۲	اختیارات مدیران و مشارکت

جدول ده نشان می‌دهد که ۰/۵۲ واریانس مربوط به اختیارات مدیران و مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری تبیین می‌شود. همچنین مقدار آماره دوربین واتسون بین ۱/۵ تا ۲/۵ هست، که حاکی از مستقل بودن مشاهدات است. بر این اساس نتایج جدول ۴-۱۶ نشان می‌دهد که فرض پیش‌بین بودن مشاهدات برقرار است.

جدول یازده: خلاصه مدل رگرسیون گام به گام اختیارات مدیران و مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری

متغیر پیش‌بین	شاخص	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	P
اختیارات مدیران و مشارکت	رگرسیون	۴۹۰/۱۱	۳	۱۰۶/۳۷	۴۲/۸۴	۰/۰۰
	باقیمانده	۴۴۹/۹۲	۱۱۸	۳/۸۱		

با توجه به جدول یازده مقدار F برابر با ۴۲/۸۴ و در سطح معناداری (P < ۰/۰۵) در نتیجه گرفته می‌شود که اختیارات مدیران می‌تواند در یک گام مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری را پیش‌بینی کند.

جدول دوازده: رتبه‌های فریدمن برای موانع مربوط به اختیارات مدیران در مشارکت خط‌مشی گذاری

متغیرها	میانگین رتبه	الویت
فنی	۲/۰۱	۲
انسانی	۱/۲۳	۳
ادارکی	۲/۷۷	۱

با توجه به جدول بالا که در سطح ۰/۰۵ معنادار است و بر اساس آزمون فریدمن ادراکی بیشترین رتبه و انسانی کمترین رتبه و انسانی در رتبه دوم قرار دارد.

۳- انتظارات ذی‌نفعان بر مشارکت مدیران فرصت‌طلب که به‌دنبال برای مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری هستند، تأثیر مثبت دارد.

جدول ۱۳: همبستگی بین انتظارات ذی‌نفعان برای مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری

متغیرها	انتظارات ذی‌نفعان	سطح معنی‌داری (دو دامنه)
مشارکت مدیران فرصت‌طلب	*۰/۱۹۷	۰/۰۱

P < ۰/۰۱ نتیجه‌گیری آماری:

با توجه به این که قدر مطلق ضریب همبستگی محاسبه شده برای متغیر انتظارات ذی نفعان (۰/۱۹۷)، بزرگتر از ضریب همبستگی جدول با درجات آزادی (۱۲۰=۲-۱۱) و سطح معنی داری ۹۹ درصد است، بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان فرض صفر رد و فرض خلاف تأیید می شود. نتیجه گیری پژوهشی:

با توجه به رد فرض صفر و قبول فرض خلاف، با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می گیریم که بین انتظارات ذی نفعان بر مشارکت مدیران فرصت طلب که به دنبال فرصت برای مشارکت در شکل گیری خط مشی گذاری رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. جدول ۱۴: خلاصه ضریب همبستگی، تعیین و مجذور انتظارات ذی نفعان و مشارکت در شکل گیری خط مشی

## گذاری

مقدار آماره دوربین-واتسون	خطای استاندارد برآورد	مجذور ضرایب رابطه چندگانه تعدیل شده (Adjusted R <sup>2</sup> )	مجذور ضرایب رابطه چندگانه (R <sup>2</sup> )	ضرایب رابطه چندگانه (R)	متغیرهای پیش بین
۱/۷۵	۲/۷۴	۰/۰۳۱	۰/۰۳۹	۰/۱۹۷	انتظارات ذی نفعان و مشارکت

جدول چهارده نشان می دهد که ۰/۰۳ واریانس مربوط به انتظارات ذی نفعان و مشارکت در شکل گیری خط مشی گذاری تبیین می شود. همچنین مقدار آماره دوربین واتسون بین ۱/۵ تا ۲/۵ هست، که حاکی از مستقل بودن مشاهدات است. بر این اساس نتایج جدول چهارده نشان می دهد که فرض پیش بین بودن مشاهدات برقرار است.

## جدول ۱۵: خلاصه مدل رگرسیون گام به گام انتظارات ذی نفعان و مشارکت در شکل گیری خط مشی گذاری

P	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	شاخص	متغیر پیش بین
۰/۰۲۹	۴/۸۵	۳۶/۵۶	۱	۳۶/۵۶	رگرسیون	انتظارات ذی نفعان و مشارکت
		۷/۵۲	۱۲۰	۹۰۳/۴۷	باقیمانده	

با توجه به جدول پانزده مقدار F برابر با ۴/۸۵ و در سطح معناداری (P < ۰/۰۵) در نتیجه گرفته می شود که انتظارات ذی نفعان می تواند در یک گام مشارکت در شکل گیری خط مشی گذاری را پیش بینی کند.

## جدول شانزده: خلاصه مشخصه های آماری رگرسیون گام انتظارات ذی نفعان و مشارکت در شکل گیری خط مشی

## گذاری

P	t	ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد شده (β)	خطای استاندارد	ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد نشده (B)	مقدار ثابت
۰/۰۰	۷/۲۱		۱/۵۱	۱۰/۸۹	
۰/۰۲۹	۲/۲۰	۰/۱۹۷	۰/۱۳۴	۰/۲۹۶	انتظارات ذی نفعان

ضرایب رگرسیون متغیر پیش بین نشان می دهد که انتظارات ذی نفعان (β = ۰/۱۹۷، t = ۲/۲۰) می تواند واریانس مشارکت در شکل گیری خط مشی گذاری را تبیین نماید.

۴- انتظارات شخصی مدیران فرصت طلب که به دنبال فرصت برای مشارکت در شکل گیری خط مشی گذاری هستند، تأثیر مثبت دارد؟

جدول هفده: همبستگی بین انتظارات ذی نفعان بر مشارکت مدیران فرصت طلب که به دنبال فرصت برای مشارکت در شکل گیری خط مشی گذاری

متغیرها	انتظارات شخصی	سطح معنی داری (دو دامنه)
مشارکت مدیران فرصت طلب	۰/۸۲۰**	۰/۰۱

$P < 0/01$  نتیجه گیری آماری:

با توجه به این که قدر مطلق ضریب همبستگی محاسبه شده برای متغیر انتظارات شخصی (۰/۸۲۰)، بزرگتر از ضریب همبستگی جدول با درجات آزادی (۱۲۰-۲) و سطح معنی داری ۹۹ درصد است، بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان فرض صفر رد و فرض خلاف تأیید می شود.

نتیجه گیری پژوهشی:

با توجه به رد فرض صفر و قبول فرض خلاف، با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می گیریم که بین انتظارات شخصی بر مشارکت مدیران فرصت طلب که به دنبال فرصت برای مشارکت در شکل گیری خط مشی گذاری رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

جدول هیجده: خلاصه ضریب همبستگی، تعیین و مجذور انتظارات شخصی مدیران فرصت طلب و مشارکت در

#### شکل گیری خط مشی گذاری

متغیرهای پیش بین	ضرایب رابطه چندگانه (R)	مجذور ضرایب رابطه چندگانه (R <sup>2</sup> )	مجذور ضرایب رابطه چندگانه تعدیل شده (Adjusted R <sup>2</sup> )	خطای استاندارد برآورد	مقدار آماره دوربین-واتسون
انتظارات شخصی مدیران فرصت طلب و مشارکت	۸۲۰	۰/۶۷۳	۰/۶۷۰	۱/۶۰	۱/۷۵

جدول هیجده نشان می دهد که ۰/۶۷ واریانس مربوط به انتظارات شخصی مدیران فرصت طلب و مشارکت در شکل گیری خط مشی گذاری تبیین می شود. همچنین مقدار آماره دوربین واتسون بین ۱/۵ تا ۲/۵ هست، که حاکی از مستقل بودن مشاهدات است. بر این اساس نتایج جدول هیجده نشان می دهد که فرض پیش بین بودن مشاهدات برقرار است.

جدول نوزده: خلاصه مدل رگرسیون گام به گام انتظارات شخصی مدیران فرصت طلب و مشارکت در شکل گیری

#### خط مشی گذاری

متغیر پیش بین	شاخص	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	P
انتظارات شخصی مدیران فرصت طلب و مشارکت	رگرسیون	۶۳۲/۵۳	۱	۶۳۲/۵۳	۲۴۶/۸۸	۰/۰۰
	باقیمانده	۳۰۷/۴۹	۱۲۰	۲/۵۶		

با توجه به جدول نوزده: مقدار F برابر با ۳۴/۵۷ و در سطح معناداری ( $P < 0/05$ ) در نتیجه گرفته می شود که انتظارات شخصی مدیران فرصت طلب می تواند در یک گام مشارکت در شکل گیری خط مشی گذاری را پیش بینی کند.

جدول بیست: خلاصه مشخصه های آماری رگرسیون گام انتظارات شخصی مدیران فرصت طلب و مشارکت در

#### شکل گیری خط مشی گذاری

ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد نشده (B)	خطای استاندارد	ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد شده ( $\beta$ )	t	P
۳/۰۰	۰/۷۲۶		۴/۱۴	۰/۰۰
۰/۸۰۳	۰/۰۵۱	۰/۸۲۰	۱۵/۷۱	۰/۰۰

ضرایب رگرسیون متغیر پیش‌بین نشان می‌دهد که انتظارات شخصی مدیران فرصت‌طلب ( $\beta = 0/120$ )،  $t = 15/71$ ) می‌تواند واریانس مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری را تبیین نماید.

### نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

۱- صلاحیت مدیران بر مشارکت مدیران فرصت‌طلب که به‌دنبال فرصت برای مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری هستند، تأثیر مثبت دارد.

با توجه به این که قدر مطلق ضریب همبستگی محاسبه‌شده برای متغیر اداری (۰/۶۸۱)، متغیر مالی (۰/۳۹۸) و برای متغیر منابع انسانی (۰/۲۴۸) و برای متغیر اختیارات مدیران (۰/۵۷۰) رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. ۰/۴۶ واریانس مربوط به صلاحیت مدیران و مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری تبیین می‌شود. و بر اساس آزمون فریدمن اداری بیشترین رتبه و منابع انسانی کمترین رتبه و مالی در رتبه دوم قرار دارد.

امروز مدیرانی موفق خواهند بود که در محیط‌های سازمانی خود به‌تناسب شرایط مدیریت کنند و از مسائل مدیریت و شیوه‌های نوین آن آگاهی داشته باشند. برای رسیدن به مرحله‌ی عقلانی نیز لازم است به دو موضوع توجه خاصی داشته باشیم: اول، ماهیت محیط و دوم، شناسایی مهارت‌ها و صلاحیت‌هایی که در موفقیت مدیر تأثیر دارند (خواجه‌ای، ۱۳۸۱: ۱۳۶). با توجه به بررسی‌های انجام‌شده، می‌توان گفت در سطح کشور ما پیشینه‌ی پژوهشی چندانی در زمینه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران وجود ندارد که پژوهشگر بتواند نتایج حاصل از این پژوهش را با آن‌ها مقایسه کند؛ بنابراین در اینجا به برخی پژوهش‌های دیگر که به نحوی با موضوع مورد بحث مرتبط هستند نیز اشاره می‌شود. جهانیان (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان صلاحیت‌های مورد نیاز مدیران نتیجه می‌گیرد که مهم‌ترین صلاحیت‌های مورد نیاز مدیران عبارت‌اند از: صلاحیت‌های مدیریتی و رهبری- اجتماعی- تکنولوژی- فردی- اقتصادی (شغلی و کاری) اخلاقی، معنوی و مذهبی- هوشی (فکری)- پژوهشی- محیطی- جهانی و بین‌المللی (اندیشیدن و عمل کردن)- سیاسی و فرهنگی. یانگ (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان «صلاحیت‌های مدیریت و رهبری» مهم‌ترین صلاحیت‌ها را به شرح زیر بیان می‌کند: توانایی‌ها و مهارت‌های مدیریتی- شایستگی‌های مدیریت کارکنان- مهارت‌های برقراری ارتباط- خصلت‌ها و ویژگی‌های شخصی- تغییر و نوآوری- مهارت‌های علمی و فنی- دورنگری و هدف‌گرایی- حسن ارتباط و تعامل با ذی‌نفعان بیرونی و توانایی‌ها و مهارت‌های مذاکره. فرزانه و همکاران در پژوهشی با عنوان «ارائه‌ی الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران» نتیجه گرفتند که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران متوسطه شامل چهار مؤلفه‌ی اصلی است که عبارت‌اند از: ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارتی، دانشی و نگرشی. هلن آبل (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان «صلاحیت‌های مدیر و یادگیری سازمانی» بیان می‌کند که تعهد داشتن، دانش و مهارت حرفه‌ای، آموزش و یادگیری، ارتباطات مؤثر سازمانی، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات، هدف‌گذاری مناسب و استانداردهای سازشی از مهم‌ترین صلاحیت‌های مورد نیاز مدیر است (نقل از جهانیان، ۱۳۸۹). خواجه‌ای (۱۳۸۱)، در رساله‌ی دکتری خویش، تحت‌عنوان «ارزشیابی صلاحیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران» مهم‌ترین صلاحیت‌های مدیران را در سه بخش مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های ادراکی دانسته است.

۲- اختیارات مدیران بر مشارکت مدیران فرصت‌طلب که به‌دنبال فرصت برای مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری هستند، تأثیر مثبت دارد.

با توجه به این که قدر مطلق ضریب همبستگی محاسبه‌شده برای متغیر فنی (۰/۵۲۸)، متغیر انسانی (۰/۶۲۱) و برای متغیر ادراکی (۰/۳۳۵) و برای متغیر صلاحیت مدیران (۰/۶۶۷) رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. ۰/۵۲ واریانس مربوط به اختیارات مدیران و مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری تبیین می‌شود. و بر اساس آزمون فریدمن ادراکی بیشترین رتبه و انسانی کمترین رتبه و انسانی در رتبه دوم قرار دارد.

مدیریت، عضو اصلی و حیات‌بخش هر سازمان است و به قول آلفرد مارشال تمام سرمایه‌ها و ابزارهای تولید در جهان به‌یکباره نابود شوند، ولی علم و هنر مدیریت باقی بماند؛ تولید، توسعه و پیشرفت همچنان ادامه خواهد داشت (بیان، ۱۳۷۴) چنانچه در رأس سازمان‌ها، مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، باتجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمان‌ها

در رسیدن به ۱۹۹۸، نقل از ایمانی، (۱۳۹۱). کارآیی و عملکرد مدیران به ویژه ۶ اهداف خود، تضمین خواهد شد (مینتر، در نظام‌های آموزشی، مستلزم استفاده از مهارت‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیریتی است. رویکرد (۱۹۷۴) غاز شده است. وی، سه نوع مهارتی به مدیریت با طبقه‌بندی مهارت‌های سه گانه رابرت کتز مهارت را برای مدیران سازمان‌ها لازم و ضروری می‌داند:

مهارت‌های فنی به توانایی به کار بردن فنون، وسایل و ابزار مورد نیاز برای انجام وظایف خاصی که از راه تجربه و آموزش به دست آمده باشد، اطلاق می‌شود. این مهارت شامل دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی، کارپردازی است (سیدجوادین، ۱۳۸۶)

مهارت‌های انسانی که داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد تفاهم، همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران و فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه بیان کرده‌اند که شامل درک و فهم، انگیزش و به کار بردن رهبری مؤثر است (هرسی و بلانچارد، ترجمه کبیری، ۱۳۷۵). شاخصهای مهم روابط انسانی عبارت‌اند از: درک نیازها و استعدادها، درک تفاوت‌های فردی، درک مشکلات و مشکل شناسی، احترام به شخصیت دیگران، دوست داشتن دیگران، توان برقراری ارتباط، گوش دادن، خودشناسی و شناخت دیگران، خودکنترلی، تأمین بهداشت روانی، درک موقعیت فرد، بیان عواطف و احساسات، جو مناسب سازمانی (میرکمالی، ۱۳۸۳).

مهارت‌های ادراکی که توانایی ذهنی برای درک و تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم). به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که مسائل و مشکلات را تشخیص داده و به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید. تفکر نظام مند، ادراک و تصمیم‌گیری از اجزای اساسی مهارت‌های ادراکی هستند (علاقه‌بند، ۱۳۸۶).

در تبیین یافته‌های به دست آمده باید اذعان نمود که مدیران، هر چه بیشتر از مهارت‌های مدیریتی در سطح فنی، برخوردار باشند، وابستگی حرفه‌ای در کارکنان افزایش می‌یابد. زمانی که مدیر، یک فرد تکنیکی در کار و حرفه خود باشد و بتواند از ابزارهایی که هر لحظه جدیدتر و بروزتر می‌شوند، در جهت بهبود و سرعت بخشی در به انجام رساندن کارهای سازمان بیشتر و بیشتر می‌شود. در رابطه با مهارت انسانی یک فرد دارای سمت مدیریت باید اظهار نمود که فرهنگ رایج امروز، بیش از گذشته، می‌طلبد که مدیران سازمان‌ها در کنار مهارت‌های فنی و ادراکی که لازمه مدیریت صحیح است، به پرورش و تقویت مهارت‌های انسانی در خود بیشتر توجه نمایند. کارمندان، نیاز به آن دارند که توسط مدیرشان مورد حمایت عاطفی قرار گرفته، درک شده و مورد احترام قرار گیرند و مدیر با این مهارت خود، می‌تواند میزان کارآیی و اثربخشی معلم را در نظام آموزشی ارتقا بخشد. مهارت‌های ادراکی، مهم‌ترین توانایی مدیر جهت سوق دادن سازمان به سمت بهره‌وری است. بنابراین، مدیر باید درک کاملی از وضعیت کنونی، محیط در حال تغییر، هدفی که سازمان می‌خواهد به آن دست یابد و در نهایت، توانایی تصمیم‌گیری صحیح بر مبنای عقلانیت، داشته باشد؛ تا از این طریق، موجبات تعهد و مشارکت بیشتر در کارکنان را افزایش دهد.

۳- انتظارات ذی‌نفعان بر مشارکت مدیران فرصت طلب که به دنبال برای مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری هستند، تأثیر مثبت دارد. با توجه به این‌که قدر مطلق ضریب همبستگی محاسبه شده برای متغیر انتظارات ذی‌نفعان (۰/۱۹۷)، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. که ۰/۰۳ واریانس مربوط به انتظارات ذی‌نفعان و مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری تبیین می‌شود.

انرژی آن‌ها بر روی مدیریت تعدادی از ذینفعان کلیدی متمرکز شده بود، شامل بازیگرانی که در ربع علاقه و قدرت بالا بودند. زمانی که این ذینفعان به طور مثبت گرایش داشتند، گزینه تشویق آن‌ها برای حمایت بیشتر مدنظر قرار گرفت، و زمانی که دارای تمایل منفی بودند، گزینه کاهش علاقه آن‌ها و یا خنثی کردن قدرتشان مدنظر قرار داشت. زمانی که ذینفعان دارای تمایلات مثبت بودند اما قدرتمند نبودند، تیم مدیران ارشد می‌توانستند سعی در فهمیدن این موضوع داشتند که اگر توانایی

حرکتی در اختیار آن‌ها بود آیا می‌توانستند قدرتشان را بهبود ببخشند، برای مثال با تشویق بر اینکه با سایر افراد نظیر خودشان ائتلاف کنند. دینفعان قدرتمند و بدون علاقه، گروه‌هایی بودند که از اهمیت بالقوه برای سازمان برخوردار بودند اما می‌بایست راهی در جهت انگیزش آن‌ها برای حمایت از اهداف سازمان پیدا می‌کردند همان‌گونه که اهمیت تجمع زدایی دینفعان برای رسیدن به یک سطح مناسب نشان داده شد، تحقیق یک موضوع مهم دیگر را هم برجسته کرد نیاز به شناسایی و مدیریت تعارضات بالقوه از جانب علائق متنوع- دینفعان موقعیت‌های چندگانه‌ای را بر روی شبکه اشغال می‌کنند (به‌عنوان مثال هم شریک و هم رقیب) و ممکن است نسبت به برخی از استراتژی‌های سازمان دیدگاه مثبت و نسبت به برخی دیگر دیدگاه منفی داشته باشند، بنابراین روشن است که برنامه‌ریزی در مورد آن‌ها باید با احتیاط صورت بگیرد

۴- انتظارات شخصی مدیران فرصت طلب که به دنبال فرصت برای مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری هستند، تأثیر مثبت دارد.

با توجه به این که قدر مطلق ضریب همبستگی محاسبه شده برای متغیر انتظارات شخصی (۰/۸۲۰) رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. که ۰/۶۷ واریانس مربوط به انتظارات شخصی مدیران فرصت طلب و مشارکت در شکل‌گیری خط‌مشی گذاری تبیین می‌شود.

**بررسی‌های انجام گرفته در این پژوهش پیشنهادهایی را برای برنامه‌ریزان و مسئولان شهرداری‌ها دارد که در ذیل به آن‌ها اشاره می‌شود:**

- الف- مدیران بر اساس صلاحیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای منصوب شوند.
- ب- صلاحیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای برای تصدی پست مدیریت آموزشی تدوین شود.
- ج- مدیران شهرداری‌ها را از بین فارغ‌التحصیلان این رشته استخدام کند. قابلیت‌ها و توانایی‌های مدیران را از طریق آموزش‌های ضمن خدمت ارتقا بخشند.
- د- مدیران از لحاظ سابقه و تحصیلات نسبت به کارکنان در رتبه‌ی بالاتری باشند تا کارکنان دچار سرخوردگی نشوند و دستورات مدیر را اجرا کنند.
- ۲- پیشنهاد می‌شود تا مدیران، کارکنان را به‌عنوان افرادی که هر یک، در کنار وظایف شغلیشان، مسئولیت‌ها و نقش‌های دیگری که بیشتر آن‌ها جنبه خصوصی و خانوادگی دارد، بنگرند و علاوه بر احترام گذاشتن به تفاوت‌هایی که در هر یک از آن‌ها به واسطه خصیصه انسان بودنشان وجود دارد، سعی در همدلی و درک متقابل آن‌ها داشته باشند و در صورت نیاز، دستگیر و کمک کننده باشند.
- ۳- از آنجایی که ابزارهای الکترونیکی، روز بروز جدیدتر می‌شوند و انجام کارها را با سرعت و دقت بیشتری انجام می‌دهند، پیشنهاد می‌شود تا دوره‌های آشنایی با ابزارهای اطلاعاتی مختلف، برحسب نیاز سازمان‌ها، برای مدیران برگزار شود.
- ۴- ارتقای شایستگی‌ها و صلاحیت مدیریت در شهرداری‌ها یکی از مولفه‌های مهمی است که می‌توان در جهت تفویض اختیار به مدیران اجرایی شود. باید با توجه به شایستگی‌های مدیران شهرداری‌ها اختیارات آن‌ها را بالا ببریم. لذا با روش‌های هوشمند و به صورت مستمر دانش، مهارت و توانایی مدیران ارتقا داد و آن‌ها را به شایستگی درخورشان رسانیم تا بتوانیم قدر مطلق مدیران و مدیریت شهرداری‌ها را افزایش داده و باعث ارتقای سازمان شویم.
- ۵- مشارکت کارکنان و اتخاذ سبک مدیریتی مشارکتی نیز سنگ بنای ایجاد یک محیط توانمند و توانمندسازی کارکنان است، به همین دلیل مدیران می‌بایست بستر مناسب برای استقرار نظام مدیریتی مشارکتی را در سازمان فراهم آورند.
- ۶- مدیران به کارکنان خود اختیار بیشتری واگذار نمایند. به بیانی دیگر اعطای آزادی عمل بیشتر در عملکرد شغلی و سپس واگذاری پاسخگویی برای نتایج به دست آمده توسط خود کارمند.
- ۷- تقویت اعتماد در سطح سازمان تا در کارکنان نوعی احساس اعتماد به شایستگی مدیر به وجود آمده و به جای بدگمانی اطمینان یابند که هم مدیر و هم سازمان با اهداف آنها همسو هستند.



## منابع فارسی

۱. آونز، رابرت جی. (۱۳۸۲). رفتار سازمانی در آموزش و پرورش، ترجمه‌ی قربانعلی سلیمی، باهمکاری احمدعلی فروغی ابری، اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوارسگان.
۲. الوانی، م و شریف زاده. فرایند خط‌مشی گذاری عمومی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی (۱۳۸۷).
۳. الوانی، م، تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی، انتشارات سمت (۱۳۸۶).
۴. الوانی، سید مهدی، شریف زاده، فتح، "فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی" انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ یازدهم، ۱۳۹۲
۵. برومند، نادر. (۱۳۸۳). گام به گام به سوی مدیریت مشارکت جو. اصفهان: انتشارات ارکان.
۶. بحار الانوار ج ۷۲ ص ۱۰۴ رقم ۳۵ از تفسیر عیاشی.
۷. پلونتک، لورن و فورنیه، رابرت. (۱۳۸۰). مدیریت مشارکت جو - اجرای سپردن اختیار، ترجمه‌ی محمدعلی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۸. صادق پور، ابوالفضل و مقدس، جلال. (۱۳۶۳). نظریه‌های جدید سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات فروردین.
۹. طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۴). بهبود و بازسازی. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۱۰. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۰) مشارکت در مدیریت و مالکیت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۱. کلدی، علیرضا (۱۳۸۲) بررسی نگرش شهروندان از مشارکت در مدیریت شهری، مطالعه‌ی در منطقه ۷ تهران
۱۲. کونتر، هارولد و دیگران (۲۰۰۶)، اصول مدیریت، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، طوسی و دیگران (ترجمه، ۱۳۸۵).
۱۳. پاتریشیا ملک لگان و کریستوئل، ترجمه مصطفی اسلامی، عصر مشارکت، تهران دفتر پژوهش‌های فرهنگی، سال انتشار ۱۳۷۷
۱۴. خزایی، اسماعیل (۱۳۸۴) مدیریت مشارکت پذیر و استقرار نظام پیشنهادها در ادارات دولتی. فصلنامه فرهنگ جهاد صص ۱۶۶-۱۷۷ (شماره ۱-۲ پایانی. ۴۲
۱۵. شیخ محمدی، مجید؛ تولیت زواره، محمدرضا (۱۳۸۴) مدیریت مشارکت‌پذیر بر اساس نظام پیشنهادها. تهران، انیستیتو ایزایران، چاپ دوم
۱۶. علی محمد اقتداری، سازمان و مدیریت، چاپ دوازدهم، تهران انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، ۱۳۵۵، ص ۱۵۶
۱۷. علی علاقه بند، مدیریت عمومی، تهران، نشر روان، ۱۳۷۵، ص ۶۵
۱۸. جیمز استونر، ادوارد فریمن، مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۷۵، ج ۲، ص ۷۳۰
۱۹. ولی الله نقی پورفر، اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن، چاپ دوم، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶
۲۰. مهدی ایران‌نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، چاپ دوم، تهران، مؤسسه بانکداری ایران، ص ۷۵

1. Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry, Kathryn E. Newcomer, 2010 "HANDBOOK OF PRACTICAL PROGRAM EVALUATION", THIRD EDITION, Published by Jossey-Bass
2. www.josseybass.com
3. Meter,d. and horn,c. the policy implementation process, sage publication, inc, 1975.
4. Oliver,r. The Evolution of Business Strategy, Journal of Business Strategy, 2005.
5. Spisto Michael P. (2006). "Legal Aspects Of Corporate Governance In The Republic Of South Africa: Towards A Possible Model For Improved Stakeholder Relations Within The Corporation, School Of Law.Phd Thesis, University Of The Witwatersrand Johannesburg – South Africa
6. Roman Alexandro V. (2015),The Determinants of Public Administrators' Participation in Policy Formulation, American Review of Public Administration, pp 1– 28