

تاریخ دریافت: ۸۶/۸/۵
پذیرش نهایی: ۸۷/۱/۱۸

تجزیه و تحلیل ارتباط عوامل سازمان و مدیریت با اجرای خط مشی توسعه کمی و کیفی برنامه دکتری تخصصی مدیریت

دکتر فتاح شریف زاده^۱

عباس کاظمی بیدگلی^۲

چکیده:

یکی از مراحل مهم فرآیند خط مشی گذاری عمومی، مرحله اجرای خط مشی می باشد. بعد از تدوین و تنظیم خط مشی عمومی و قانونی کردن دستور کار و پیشنهاد خط مشی و طی مراحل لازم، باید توسط مراجع ذی صلاح قانونگذار تصویب شده و برای اجرا به سازمانهای مربوطه ابلاغ گردد. در اجرای مطلوب و کارآمد خط مشی عمومی، مسائل زیادی موثرند. در پژوهش حاضر تلاش می شود تا اثرات عوامل سازمان و مدیریت بر نحوه اجرای بهینه یکی از زمینه های برنامه توسعه اقتصادی-اجتماعی-فرهنگی کشوری یعنی آموزش عالی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. در جهت تحقق اهداف پژوهش سعی شد تا مهمترین عوامل سازمان و مدیریت

۱- دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی و عهده دار مکاتبات

۲- دانشجوی دکتری مدیریت

شناسائی شود. پس از بررسی ادبیات و مبانی نظری مربوطه ۹ عامل مهم شناسائی گردید و ارتباط هر کدام در قالب ۹ فرضیه با نحوه اجرای بهینه خط مشی مورد مطالعه قرار گرفت. این عوامل عبارتند از: ۱- ساختار، منابع فیزیکی و تشکیلات ۲- ارزشیابی عملکرد ۳- فرآیند آموزش ۴- فرآیند کارمندیابی ۵- مدل تصمیم گیری ۶- رضایت شغلی ۷- سیستم پاداش ۸- انگیزش ۹- نظام اطلاعات و ارتباطات. نمونه آماری از مراکز تحقیقاتی و دانشگاههای تهران، شهید بهشتی، علامه طباطبائی و تربیت مدرس انتخاب گردید و از طریق ابزار مختلف جمع آوری اطلاعات، مشاهده و مراجعه به منابع آرشیوی و تجزیه و تحلیل آماری درجه تاثیر هر یک از عوامل با توجه به سنجه‌های مورد نظر مشخص گردید و بعد از نتیجه گیری پیشنهاداتی ارائه گردید.

مقدمه :

از آنجاییکه زندگی انسان امروز از هر سو با خط مشی عمومی پیوند خورده رسالت سازمانهای عمومی است که از طریق وضع و اجرای خط مشی به حل مسائلی چون آلودگی محیط زیست، آموزش، امنیت جامعه، خدمات عمومی و بسیاری از مسائلی که در متن خط مشی قرار دارند بپردازند. از این رو آگاهی از مفهوم، چگونگی وضع و نحوه اجرای خط مشی از ضرورت‌های اولیه در شناخت دولت و جامعه می‌باشد.

در بسیاری از کشورها و بخصوص در کشورهای در حال توسعه و جهان سوم، به مرحله اجرا توجه چندانی مبذول نمی‌شود و بسیاری از این کشورها در دست بوروکراسی سنتی و نظام مدیریت آمرانه که نشأت گرفته از تفکر جدایی سیاست از اداره هستند گرفتار شده‌اند و اجرای خط مشی برای آنها بصورت یک موضوع لاینحل باقی مانده است. بر همین اساس اکثر برنامه‌های دولت در این کشورها در مرحله اجرا با شکست و ناکامی مواجه می‌شوند.

کشورما نیز جزء کشورهای در حال توسعه بوده و از این قاعده مستثنی نیست و دارای چنین مشکلاتی می‌باشد. از جمله محدودیتها و مشکلاتی که بر فرآیند اجرای خط مشی تأثیر می‌گذارد، ماهیت موضوع و مسئله، شرایط محیطی و مسایل سازمان و مدیریت می‌باشد. به هر حال در بعضی از کشورها و بخصوص ایران، برنامه‌های دولت (کشورهایی که دولت در اکثر امور دخالت دارد) در قالب برنامه‌هایی با عنوان برنامه توسعه به دستگاههای اجرایی ابلاغ می‌شود و این دستگاهها موظفند تا این خط مشی‌ها را اجرا نمایند.

بیان مسأله :

از ابتدای فرآیند تدوین و ایجاد برنامه‌های توسعه در نظام جمهوری اسلامی ایران به بخش آموزش عالی توجه ویژه‌ای شده است اما در برنامه سوم توسعه این توجه مخصوصاً در سطح تحصیلات تکمیلی افزایش یافته است. در این تحقیق سعی می‌شود تا رابطه عوامل سازمان و مدیریت بر اجرای یکی از خط مشی‌های برنامه سوم توسعه مورد آزمون قرار گیرد. خط مشی مورد نظر یکی از خط مشی‌های تصویبی آموزش عالی می‌باشد.

فصل ۱۲ برنامه توسعه سوم ، بند راهکارهای اجرایی :

توسعه کمی و کیفی دوره های دکتری تخصصی، فوق تخصصی پزشکی، کارشناسی ارشد رشته های جدید با رعایت مقررات مربوط به منظور رفع کمبود تعداد هیئت علمی و محقق مورد نیاز کشور.

با بررسی و توجه به مهمترین شاخص های اساسی بخش تحقیقات می توان پی برد که اگر چه اهداف بیان شده در این برنامه ظاهراً مفید به نظر می رسند و تدوین آن بخوبی صورت گرفته اما در مرحله اجرا با مشکلاتی مواجه بوده است. با خنثی کردن عواملی که از لحاظ آماری کنترل می شود (ماهیت موضوع و مسأله ، شرایط محیطی) ، سعی می شود که تأثیر عامل سازمان و مدیریت بر نحوه اجرای خط مشی مذکور مورد بررسی قرار می گیرد.

اهداف تحقیق:

هدف از انجام این تحقیق، شناسایی عوامل تأثیرگذار بر فرآیند اجرای یکی از خط مشی های اجرایی برنامه سوم می باشد. از آنجا که اجرا یکی از مراحل اصلی و کلیدی خط مشی می باشد، بنابراین شناسایی عوامل تأثیرگذار بر روی آن، ما را در رفع مشکلات مربوط به آن کمک نموده و اثرات اجرایی و اهداف اصلی خط مشی را برآورده خواهد ساخت. از دیدگاه پوت و اسپرینگر، هدف انجام تحقیقات در خط مشی، تسهیل فرآیندهای خط مشی عمومی از طریق تهیه اطلاعات درست و مفید برای تصمیم گیری است. (هیوز ۱، ترجمه الوانی ۱۳۸۱: ص ۱۷۱)

سوالها و فرضیه های تحقیق

- سوالی که در این تحقیق سعی می شود تا بدان پاسخ داده شود این که آیا عوامل سازمان و مدیریت بر نحوه اجرای بهینه خط مشی اثرگذار است؟
- بدین منظور سعی شده تا مهمترین عوامل در سازمان و مدیریت شناسایی شود. از بررسی کتب، مقالات و مشاوره با اساتید راهنما و دانشجویان رشته های مدیریت، نه عامل مهم شناسایی گردید که رابطه هر کدام در قالب یک فرضیه با نحوه اجرای بهینه خط مشی مورد بررسی قرار گرفت. این نه فرضیه عبارتند از:
- ۱- ساختار ، منابع فیزیکی و تشکیلات مناسب بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مذکور اثر مثبت دارد.
 - ۲- ارزشیابی عملکرد شایسته بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مذکور اثر مثبت دارد.
 - ۳- فرآیند آموزش صحیح بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مذکور اثر مثبت دارد.

- ۴- فرآیند کارمندیابی مناسب بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد.
- ۵- مدل تصمیم‌گیری مناسب بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد.
- ۶- رضایت شغلی بالای کارکنان بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد.
- ۷- سیستم پاداش شایسته بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد.
- ۸- انگیزش بالای کارکنان بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد.
- ۹- نظام اطلاعات و ارتباطات مناسب بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد.

مبانی نظری

با توجه به نقش جدید مدیران در عصر حاضر، بعد جدیدی در مدیریت مطرح گردیده که آن را « بعد خط مشی عمومی » نام نهاده‌اند. بر اساس این بعد جدید، مدیران باید علاوه بر آگاهی و مهارت در زمینه‌های فنی، انسانی و اداره امور سازمانی، در زمینه مسائل اجتماعی و خط‌مشی‌های عمومی نیز به دانش و تجربه مجهز باشند. بنابر این آگاهی از خط‌مشی‌های عمومی، فرآیند شکل‌گیریشان، نحوه اثرگذاری و تغییر در آنها، از جمله وظایف جدید مدیران است. در عصر ما مدیر موفق، از خط‌مشی‌های عمومی تأثیر می‌پذیرد و هم روی خط‌مشی‌ها تأثیر می‌گذارد و در این تعامل و جریان اثرپذیری و اثرگذاری، اهداف سازمان خود را پیش می‌برد. این چنین مدیری باید نگرش‌های جدیدی نسبت به وظایف و نقش‌های خویش در سازمان، داشته باشد و از انزوای سازمانی که زائیده بسته‌پنداری نظام سازمانی است پرهیز نماید و میدان اندیشه را گسترش داده، افق‌های جدیدی پیش روی خود بگشاید.

تعریف و مفهوم خط‌مشی عمومی

بطور کلی خط‌مشی‌های عمومی، اصولی هستند که به وسیله مراجع ذی‌صلاح در کشور وضع شده‌اند و بعنوان یک الگو و راهنما، اقدامات و فعالیت‌های لازم در جامعه را راهبری می‌کنند (الوانی، ۱۳۸۰: ص ۲۲).

خط‌مشی اساساً قواعد، روشها و مقررات کلی‌ای است که حدود تصمیمات اجرایی و نحوه اجرای آنها را تعیین می‌کند. ویژگی‌های خط‌مشی‌های دولتی در یک نظام حکومتی را موضع آن نظام در قبال نظام‌های دیگر شکل می‌دهد (تسلیمی، ۱۳۷۸: ص ۸).

فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی

فعالیت‌های خط‌مشی‌گذاری چنانچه در مواقع بحرانی و یا برای عکس‌العمل در برابر وقایع غیر مترقبه طبیعی نباشد دفعتاً و فوری صورت نمی‌گیرد بلکه در طی مراحل به عنوان یک فرایند شامل عملیاتی است که به طور پیچیده عوامل و متغیرهای مختلفی را چه در داخل سازمان و یا محیط بیرونی آن در بردارد.

به طور کلی فرایند خط‌مشی‌گذاری شامل مراحل زیر است:

- ۱- مرحله شناخت، درک و بیان مسأله یا مشکل
- ۲- ارجاع و طرح مسئله در سازمانهای عمومی
- ۳- شکل‌گیری، تهیه و تدوین خط‌مشی
- ۴- قانونی کردن و مشروعیت بخشیدن به خط‌مشی
- ۵- ابلاغ و اجرای خط‌مشی عمومی
- ۶- ارزیابی خط‌مشی اجرا شده و کسب اطلاعات از بازتاب عملیات اجرا شده.

انواع رویکردها در خط‌مشی عمومی

می‌توان گفت که خط‌مشی عمومی دارای دو رویکرد است که هر کدام آنها ملاحظات و تأکیدات خاص خود را دارد. اولین رویکرد «تجزیه و تحلیل خط‌مشی» و دومین آن «خط‌مشی عمومی سیاسی» است. طرفداران تجزیه و تحلیل خط‌مشی کسانی هستند که به توسعه این رشته در مسیر اولیه خود ادامه می‌دهند. به عبارت دیگر، کماکان خواهان استفاده از آمارها و مدل‌های ریاضی بسیار ذهنی و تأکید بر تصمیم‌گیری و صورت‌بندی خط‌مشی هستند. متقابلاً نظریه پردازان خط‌مشی عمومی سیاسی بیشتر خواهان نتایج خط‌مشی عمومی بوده، به مراودات سیاسی که مبین یک واقعه خاص هستند و انواع خط‌مشی‌ها مانند بهداشت، آموزش، رفاه و محیط‌علاقه نشان می‌دهند و بر خلاف گروه اول به استفاده از الگوهای ریاضی توجه زیادی نشان نمی‌دهند. (هیوز، ترجمه الوانی، ۱۳۸۱: ص ۱۷۰).

قرن بیست و یکم برای بشر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد بود. فزونی جمعیت در پاره‌ای از نقاط عالم، نوآوری‌های فن‌آوری، دگرگونی ارزشها، تغییر مرزهای سیاسی، اقتصادی و استراتژیک جهان این قرن را به صورت مقطعی متمایز در تاریخ معاصر در خواهد آورد. در قرن بیست و یکم انسان به قرن دگرگونی‌های فزاینده گام می‌نهد و با مسائل پیچیده‌تر و مشکل‌تری روبرو خواهد شد. برای رویارویی با قرن جدید نیاز به تصمیم‌ها و خط‌مشی‌های جدید و پیچیده است و اگر سیاست‌گذاری نتواند خود را با پیچیدگیها و تغییرهای زمان هماهنگ کند، چیزی جز زیان نصیب ما نخواهد شد. مسائل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی پیچیده‌ای اطراف ما را گرفته است و سرعت تحولات و تغییرهای محیطی بیشتر از آن است که به تصور درآید، پیچیدگی و سرعت به همراه ارتباطات فضایی باید مجهز به ابزارها و شیوه‌های جدید باشند و برای تحقق این هدف باید دانش جدیدی را در خط‌مشی‌گذاری بنیاد گذارند.

ویژگیهای این دانش عبارت‌اند از پرهیز از شیوه تحصلی، عقلانیت نامعقول عمل کردن، پاسخگویی به محیط متغیر و شکل دادن به آن، حساس بودن نسبت به موفقیتها و شکستهای دیگران، توجه به تجربه‌های تاریخی اما اسیر نشدن در گذشته‌ها، حداکثرسازی موفقیت و حداقل سازی شکست، رفع مشکلات سیستم در عمل، تأکید بر سیاستهای اساسی جامعه و ... (الوانی، شریف‌زاده، ۱۳۸۱: ص ۱۷۰)

اجرای خط مشی عمومی

مقدمه‌ای بر اجرا

اداره امور دولتی از آغاز توسعه آگاهانه‌اش بعنوان یک زمینه مطالعاتی بر اهمیت اجرای خوب، صحیح، به موقع و کارآی اهداف عمومی تأکید کرده است. اجرای کامل و بی‌عیب و نقص، حرفه اصلی آنچه که مؤسسه عمومی نامیده می‌شود بوده و شاید هنوز هم هست. گرچه اجرای صحیح، همیشه دغدغه اصلی مدیران دولتی بوده است اما دو دهه اخیر شاهد یک رشد و تکوین شگفت‌انگیز از بررسی این موضوع بوده است و عملاً در دهه ۸۰، دانش اجرا یک رشته فرعی و مجزا از اداره امور دولتی، علوم سیاسی و مطالعات خط‌مشی شد.

اجرا

دو تعریف از اجرا ارائه شده است. اجرا، تعامل بین هدف‌گذاری و اعمال و اقداماتی که در جهت حصول به آنها طرح ریزی شده است، می‌باشد. تعریف دیگر بیان می‌کند که اجرا قدرت و توانایی در ایجاد پیوندهای متوالی در زنجیره روابط علی به صورتی که نتایج مطلوب به دست می‌آیند، می‌باشد.

آنچه که در مورد مفهوم اجرا مهم است آن است که اجرا فعالیتهایی است که به طور مستقیم خط‌مشی را به انجام می‌رسانند. سه دسته از فعالیتهای قابل توجه می‌باشند: تفسیر: ترجمان زبان و نوشتار خط‌مشی به سوی جهتگیری‌های قابل قبول و ممکن است. سازماندهی: ایجاد واحدها و روشهای انجام و اجرای خط مشی است و فعالیت سوم کاربرد و استفاده عملی یعنی شرایط عادی خدمات، پرداخت حقوق و دیگر ابزار و اهداف خط‌مشی که در مورد آن توافق حاصل شده است (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۱: ص ۱۰۶).

تئوریهای موجود در زمینه اجرای خط‌مشی
استیلمن در کتاب خود، چندین تئوری اجرائی مشهور که در طی دهه گذشته بیان شده را معرفی می‌کند.

۱) اجرا به مثابه فرآیندی خطی: دونالدوان متر و کارل وان هورن در مقاله خود تحت عنوان فرآیند اجرای خط‌مشی بیان کردند: چارچوب مفهومی موجود در جامعه و اداره امور عمومی بیان می‌کند که اجرا یک فرآیند خطی را دربرمی‌گیرد که از شش متغیر برای برقراری ارتباط بین عملکرد و خط‌مشی تشکیل می‌شود:

۱- استانداردها و اهداف

۲- منابع

۳- ارتباطات بین سازمانی و فعالیتهای اجرائی

۴- ویژگی‌های سازمانهای اجرائی

۵- شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی

۶- گرایشها و تمایلات اجراکنندگان

براساس نظر این نویسندگان احتمالاً روابط یا تغییرات در هر یک از این داده‌ها، نهایتاً می‌تواند عملکرد موفقیت‌آمیز خطمشی را تحت تأثیر قرار دهد. (Stillman, 1996:p380)

۲) اجرا به مثابه شگردهای سیاسی سازگاری متقابل: میلبری مک‌لاگلین^۱ در سال ۱۹۷۵ و در مطالعه‌ای که برای شرکت Rand در مورد چندین برنامه فدرال انجام داد نتیجه گرفت که میزان منافع، تعهد و حمایت فعالان اصلی، اثری مهم روی احتمال موفقیت دارد. به عبارت دیگر بر طبق دیدگاه مک‌لاگلین، حمایت سیاسی از بالا، کلیدی برای موفقیت یا شکست اجرای برنامه می‌باشد. (Stillman, 1996:p380)

۳) اجرا به مثابه بازی (ترفند): ایکن بارداچ در کتاب خود تحت عنوان بازی اجرا (Implementation Game) در سال ۱۹۷۷ (که به موضوع ذاتاً بعنوان یک بازی نگاه می‌کند) نشان داد تحت شرایط عدم اطمینان، هر جا مذاکره، ترغیب و ترفند بکار زدن رخ دهد، کنترل نتایج به دست می‌آید. بنابراین اجرا برای بارداچ شامل همه هنرهای بازی می‌باشد:

یادگیری قوانین بازی، بکارگیری تاکتیک‌ها و استراتژی، کنترل جریان اطلاعات و درگیر شدن با بحران‌ها و شرایط نامطمئن. (Stillman, 1996:p380)

۴) اجرا به مثابه شرایطی برای دستیابی به اهداف اثربخش: پل ساباتیئر^۲ و دانیل مازمانیان^۳ در شرایط اجرای اثربخش (یک راهنما برای دستیابی به اهداف خطمشی) تلاش کردند تا شرایطی که اجرای اثربخش را تسهیل کرده یا آن را با مانع مواجه می‌کند پیش‌بینی نمایند. آنها استدلال کردند که احتمال اجرا بوسیله وجود مجموعه شرایط بهینه یا مناسب افزایش می‌یابد. بالعکس از دیدگاه آنها، زمانی که بعضی یا همه این شرایط وجود نداشته باشند اجرا با مشکل مواجه شده یا از انجام آن جلوگیری می‌شود. بیشتر مقاله آنها اختصاص به پنج شرطی که آنها آن را لازم می‌دانستند، داشت.

۱- برنامه بر مبنای تئوری صحیح و بی عیب و نقص استوار باشد.

۲- مقررات (یا دیگر تصمیمات خطمشی پایه) شامل رهنمودهای خطمشی غیرمبهم و ساختارهای فرآیند اجرا باشد، به طوری که احتمال دستیابی به گروه‌های هدف، ماکزیمم شود.

۳- رهبران سازمانهای اجرایی، مهارتهای سیاسی و مدیریتی ارزشمندی دارا بوده و به اهداف قانونی تعهد داشته باشند.

۴- برنامه به طور فعال بوسیله گروه‌های سازمان یافته انتخاباتی و بوسیله چند قانونگذار کلیدی در سرتاسر فرآیند اجرا حمایت شود.

1 -Milbrey Mc Laughlin

2 -Paul Sabatier

3 -Daniel Mazmanian

۵- به اولویت نسبی اهداف قانونی در طی زمان بوسیله ظهور خطمشی‌های عمومی متعارض یا تغییرات در شرایط اقتصادی - اجتماعی مربوط به طور معنی‌داری آسیب نرسد.

(Stillman, 1996:p380)

۵) اجرا به مثابه یک سیکل رهبری سیاسی: با استفاده از مطالعات تطبیقی، رابرت ناکامورا و فرانک اسمال وود دریافتند که اجرا همچون یک فرآیند چرخه‌ای از کل فرآیند تصمیم‌گیری خطمشی عمومی با ظرافت در ارتباط است. آنها در کتابشان (سیاست‌های اجرای خطمشی) استدلال کردند که اجرا بخشی از این فرآیند بوده و به طور تفکیک‌ناپذیری با آن در ارتباط بوده و با دیگر بخشها به هم وابسته‌اند. از دیدگاه این دو عنصر اساسی که اجرا را با بقیه فرآیند خطمشی مرتبط می‌سازد، رهبری است. آنها بیان می‌کنند که رهبری برای هماهنگی فعالیتها در همه سه محیط (تشکیل خط مشی، اجرا و ارزیابی آن) برای دستیابی به اهداف برنامه ضروری است. (Stillman, 1996:p380)

۶) اجرا به مثابه تئوری اقتضائی: ارنست الکساندر¹ با کمک قیاس یک مدل اقتضائی برای اجرای خطمشی ایجاد کرد. او به اجرا به عنوان یک فرایند فعل و انفعالی پیچیده نگریست. فرآیندی که تعاملاتی با محیط، محرکها، خطمشی، برنامه‌ها و نتایج را در برمی‌گیرد. همه اینها وابستگی زیادی به محتوای ویژه، عناصر و زمانبندی این تعاملات دارد. (Stillman, 1996:p380)

۷) اجراهه مثابه تجزیه و تحلیل موردی: استفاده از مطالعات موردی از یک موقعیت اجرایی مجزا، رویکردی عمومی برای فهم این موضوع باقی‌گذارده است، پرسمن ویلداوسکی تلاش کردند تا درسهای ویژه‌ای درباره درستی (یا اشتباه‌بودن) رویکردهای خطمشی دولتی که در درون زمینه خطمشی ویژه انجام می‌شود، بدهند. چارلز بالوک² و چارلز لامب³ در کتاب اجرای خطمشی حقوق مدنی یک تجزیه و تحلیل موردی بسیار پیچیده از این دسته ارائه کردند.

آنها پنج نمونه را در زمینه خطمشی حقوق مدنی به طور عمیق تجزیه و تحلیل کرده و نتایجی درباره اهمیت ده متغیر ویژه‌ای که اجرای اثربخش خطمشی‌های عمومی را در برمی‌گرفت را منتشر کردند. این نویسندگان نتیجه‌گیری کردند که پنج متغیر برای موفقیت اجرای خطمشی حیاتی است: دخالت سازمان‌های فدرال، استانداردهای سازمانی ویژه، تعهد سازمانی، حمایت از مافوقها و نرخ هزینه - منفعت مناسب. (Stillman, 1996:p381).

1. Ernest R. Alexander
2. Charles S. Bullock
3. Charles S. Lamd

رویکرد بالا به پایین و پایین به بالا

در مورد شکل گیری و نحوه اجرای قانون دو دیدگاه وجود دارد، یکی دیدگاه بالا به پایین و دیگری نگرش پایین به بالا. در رویکرد اول یا بالا به پایین، نخبگان در رأس امور قرار می گیرند و به وضع قانون می پردازند و نظریات آحاد مردم در تصمیم گیریها دخالت داده نمی شود. در اینجا خطامشی گذاری تابع دستورهای مقامات مافوق و سلسله مراتب سازمانی است و رهبران سطح بالای سازمان خود به اتخاذ تصمیم می پردازند. حسن این روش روشن و واضح بودن قوانین و مقررات است و عیب آن، عدم دخالت عامه مردم در تصمیم گیریها است. در عوض، رویکرد پایین به بالا ممکن است با مشکل کمتری مواجه باشد ولی دیدگاهی ایده ایستی است چون مشکل جامعه را عوام و مردمی عادی و افراد غیرمتخصص نمی توانند تشخیص دهند. این نظریه هم به طور صد درصد قابل پیاده شدن نیست.

امروزه راه سومی تحت عنوان گزینش یا انتخاب ابزاری مطرح است. یعنی صرف نظر از اینکه کدام روش به کاررفته می شود باید دید، قانونگذار چه ابزاری را برای خطامشی عمومی پیش بینی می کند. به عبارت دیگر، همراه با وضع قانون باید ضمانت های اجرایی لازم مانند آموزش، جریمه، پاداش و ... هم مد نظر قرار گیرد تا خطامشی عمومی قابلیت اجرایی پیدا کند. (رزقی رستمی، ۱۳۷۹: ص ۵۳)

سطوح چهارگانه اجرا

یکی از محققان به نام کالیستا، چهار محتوای نهادی را برای اجرای خطامشی عمومی مطرح می کند که توجه به آنها باعث می شود تا اجرا به طور صحیح و اثربخش در فرآیند خطامشی گذاری عمومی به کار گرفته شود. وی همچنین عوامل و متغیرهای درونی و بیرونی مؤثر بر این سطوح را مورد بحث قرار می دهد. چهار سطوح اصلی در اجرا وجود دارد:

الف - سطح اول محتوای نهادی یا قانون اساسی

ب - سطح دوم سطح انتخاب نماینده ها به عنوان انتخاب جمعی است که در واقع به مدل مشروعیت می بخشد.

ج - سطح سوم سطح عملیاتی و اعمال دولت است که دولت در آن به تصویب آیین نامه ها و مقررات داخلی می پردازد

د - سطح چهارم توزیعی است که مدیریت ارائه خدمات است و دولت از طریق آن نظارت بر عملیات را بر عهده می گیرد

قدرت سطوح چهارگانه به دلیل متغیرهایی است که در هر محتوا وجود دارد. این متغیرها به دو دسته متغیرهای درونی و بیرونی تقسیم می شوند. عوامل یا متغیرهای درونی شامل سه عنصر یعنی شبکه ها، اختیارات و عرصه ها یا محل های اجراست. عوامل بیرونی نیز شامل سه عنصر آرا و افکار عمومی، نهادهای تفسیرکننده و اشخاص یا افراد است. (رزقی رستمی، ۱۳۷۹: ص ۵۵)

مدلی از اجرای یادگیرنده

ادبیات اصلی اجرای خطمشی فرض می‌کند که مدیران دولتی می‌توانند بدون در نظر گرفتن نیازهای تکنیکی، شناختی و رفتاری که خطمشی‌های جدید بر مبنای آن شکل گرفته، چنین خطمشی‌هایی را اجرا کنند. این فرض وجود دارد که مدیران دانش تکنیکی وسیعی دارند که بوسیله آن چنین خطمشی‌هایی را اجرا می‌کنند. اسچوفیلد در مقاله خود پیشنهاد می‌کند که در واقع مدیران دولتی تکنیک‌های وسیع و جدیدی یاد می‌گیرند و در اجرای خطمشی‌هایی که غالباً مبهم و ناشفافند بکار می‌برند. با نتیجه‌گیری از داده‌های جمع‌آوری شده از تحقیقی در مورد ارزیابی سرمایه‌گذاری در خدمات بهداشتی ملی بریتانیا، مدلی از اجرای یادگیرنده ارائه شده که روشی را توصیف می‌کند که مدیران دولتی می‌توانند از طریق یادگیری، خطمشی‌های جدید را اجرا کنند

عواملان اجرای برنامه‌ها و خطمشی‌ها

ذکر دو نکته در مورد عواملان اجرای خطمشی و برنامه‌ها مورد تأکید است:

در کنار مسئولان اداری، افراد دیگری نظیر قانونگذاران، قضات و دیگر شهروندان ممکن است مشارکت داشته باشند.

افراد و مسئولان اداری به جز اجرای برنامه یا خطمشی به وظایف و فعالیت‌های دیگری مشغولند. اما مهمترین رکن در اجرای خطمشی بوروکراسی می‌باشد که اکنون به بررسی آن پرداخته می‌شود.

تعریف بوروکراسی برحسب ویژگی‌های ساختاری بیشتر مورد توجه می‌باشد. تامسپون سازمان بوروکراتیک را یک سلسله مراتب اختیار کامل که بر یک تقسیم کار کامل اعمال می‌شود، می‌داند. اکثر نویسندگان نظرات ویر درباره ابعاد ساختاری بوروکراسی را از نظر محتوا و اجزای تشکیل دهنده آن کم و بیش پذیرفته‌اند و عمدتاً بر سر آن توافق نیز وجود دارد. گروه دیگر بوروکراسی را بر حسب ویژگی‌های رفتاری آن تعریف می‌کنند و یا این ویژگی را به ویژگی‌های ساختاری اضافه می‌نمایند (هدی، ترجمه الوانی، ۱۳۸۱، ص ۱۰۹)

سازمان بوروکراسی کشور

بوروکراسی عمومی شامل انواع مختلف سازمانها اعم از وزارتخانه‌ها، ادارات کل، سازمانهای مستقل، شرکتها و مؤسسات عمومی وابسته به دولت است. وزارتخانه‌ها به مثابه اجزای هیئت دولت دارای مهمترین وظایف و ساختار تشکیلات عمومی هستند.

تفسیر و اجرای خط‌مشی

بعد از طی مراحل قانونی و مشروعیت یافتن قوانین مصوبه و ابلاغ آنها مرحله تفسیر و اجرای آنها نقش اساسی دارد. اینکه این مجموعه قوانین در مرحله اجرا به چه صورت معنی و مفهوم خواهند داشت به نقش اساسی که مجریان بر عهده خواهند گرفت مربوط می‌شود زیرا آنچه به نظر جمعی از کارگزاران مهم جلوه می‌کند، ممکن است از دید بقیه چندان اهمیت نداشته باشد. (الوانی و شریف زاده، ۱۳۸۱: ص ۱۱۵).

مشکلات و عوامل مؤثر در اجرای خط‌مشی

ژان کلود گارسیا زامور در مقاله خود سه دسته از مشکلات عمده موجود که به اجرای موفق خط‌مشی در کشورهای در حال توسعه صدمه می‌زند را ذکر می‌کند. این سه مشکل عمده عبارتند از: محدودیتهای کمک و وام خارجی، ساختارهای متمرکز بوروکراسی و تحریف مدل بوروکراسی وبر.

۱. محدودیتهای کمک و وام خارجی

اولین مشکل عمده برای اجرای خط‌مشی در کشورهای در حال توسعه، محصول جنبی محدودیت‌ها و احتمالات همکاری خارجی و نقش کمک خارجی می‌باشد اکنون بسیاری از کشورهای در حال توسعه به این نتیجه رسیده‌اند که کمک‌های بین‌المللی حلال مشکلات بلند مدت آنان نخواهد بود. بعضی از این کشورها به مرحله‌ای رسیده‌اند که در مقایسه با منافع که از کمک‌های جدید کسب می‌کنند باید بهره بیشتری بپردازند. در حال حاضر مشکل اغلب کشورهای در حال توسعه ضعف سازمانی - اداری در بخش‌های اجرائی خط‌مشی‌گذاری است.

۲. ساختارهای متمرکز بوروکراسیها

مشکل عمده دیگری که در اجرای برنامه‌ها و خط‌مشی‌های عمومی برخی از کشورها بدان دچارند نارسایی حاصل از ساختارهای سازمانی متمرکز آنهاست. در حالیکه بیشتر کارکنان سازمانهای عمومی کشورهای توسعه یافته را افراد باسواد تشکیل می‌دهند، در کشورهای در حال توسعه میزان بیسوادی بالا بوده و این مسئله موجب تمرکزگرایی در ساختار اداری این دسته از کشورها می‌گردد، زیرا فرادستان اطمینانی از صلاحیت فنی و تخصص زبردستان خود در انجام امور محوله ندارند.

۳- تحریف مدل بوروکراسی وبر

مسئله دیگری که اجرای خط‌مشی‌ها را در کشورهای در حال توسعه با مشکل مواجه می‌سازد، تحریف و برداشت نادرست از مدل بوروکراسی وبر است. بوروکرات‌ها، بوروکراسی را به عنوان کامل‌ترین و عقلایی‌ترین وسیله برای تنظیم و کنترل فعالیت انسان می‌دانند اما در عمل آنرا به گونه‌ای دلخواه بکار می‌برند. با توجه به تغییراتی که در امور فن‌آوری، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی پدید می‌آید، در این مدل محدودیتهای بسیاری مشاهده می‌شود.

در جایی دیگر علاوه بر ذکر مواردی که در بالا گفته شد، مسائل مدیریت و سازمان را نیز بعنوان مانعی در اجرای صحیح خط مشی بیان می‌کنند (الوانی، شریف زاده ۱۳۸۱).

مسائل مدیریت و سازمان

خط مشی‌های عمومی پس از تصویب و تأیید باید بوسیله مدیرانی شایسته و قوی به اجرا درآید و سازمانهای اجرائی مقتدری آنها را در جامعه اعمال و کنترل نمایند. هر گاه بوروکراسی دولتی از مدیران شایسته و کارگزاران دقیق و کاردان برخوردار باشد، خط مشی‌ها بدرستی اجرا شده و مورد نظارت قرار می‌گیرند و هر گاه بوروکراسی فاقد ویژگیهای لازم باشد، مشکلات عدیده‌ای در اجرای خط‌مشی‌ها ظاهر می‌شوند.

مسائل اجرا از دیدگاه پرسمن و ویلداوسکی

پرسمن و ویلداوسکی (۱۹۷۳) معتقدند که اجرا نباید از خط مشی جدا باشد و در حقیقت بسیاری از مشکلات ایجاد شده در پروژه اوکلند (زمینه تحقیقاتی این دو)، در صورتی که بخشی از تمهیدات اجرایی در مرحله شکل‌گیری برنامه‌های اصلی مدنظر قرار گرفته بودند، ممکن بود بروز نکنند. به گفته این دو: همانطور که می‌دانید بزرگترین مشکل در اجرای خط مشی عدم توجه به تمهیداتی خاص در مرحله شکل‌گیری است (دنه‌ارت، ترجمه‌الوانی ۱۳۸۲: ص ۲۲۳).

مسائل و مشکلات اجرا از دیدگاه بارداج

بارداج با استناد به استعاره عرصه بازی افراد (در قسمت معرفی مدل‌های اجرایی توضیح داده شد) انواع مختلفی از چانه‌زنی و مذاکره را که در فرآیند اجرا رخ می‌دهد، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. نتیجه کار وی ارائه دیدگاهی مفهومی و روشن‌تر از فرآیند اجرا و خصوصاً بازیهایی است که در اجرای اثربخش خط‌مشی‌های عمومی اختلال ایجاد می‌کنند. به گفته وی «مهمترین مشکلاتی که خط مشی عمومی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، مطمئناً مشکلات اجرا نیستند بلکه مشکلات تنوریهای اصلی سیاسی، اقتصادی و اجتماعی‌اند» (دنه‌ارت، ترجمه‌الوانی، ۱۳۸۲: ص ۲۲۴).

پیش شرط‌های اجرای موفق از نظر جورج ادواردز

ادواردز با این استدلال کار خود را آغاز می‌کند که «خط‌مشی‌های عمومی بندرت خود به خود قابل اجرا هستند. اگر اجرای خط مشی مرحله‌ای است بین تدوین خط مشی و تأثیر آن بر شهروندان، پس ممکن است پرسیده شود، پیش شرط‌ها یا موانع اجرای موفق خط مشی چیست؟ ادواردز پاسخ می‌دهد که چهار عامل باید مطمح نظر باشد:

ارتباطات، منابع، تمایلات و نگرشهای مجریان و ساختارهای بوروکراتیک (دنه‌ارت، ترجمه‌الوانی ۱۳۸۲: ص ۲۲۸).

علی رزقی رستمی (۱۳۷۹) در مقاله خود محدودیتها و عوامل شکست اجرا را برمی‌شمارد. به بیان وی دلایل متعددی باعث می‌شود که وضع قانون در اجرا دچار مشکل شود، از عواملی که محدودیت در اجرا را باعث می‌شود می‌توان به ماهیت مسأله، شرایط محیطی و سازمانهای مجری اشاره کرد.

موانع دستیابی به اجرای کامل خط مشی‌ها

در یکی دیگر از مقالات فارسی نوشته مجتبی رجب بیگی این مسائل و مشکلات به صورت تفصیلی تری بیان شده است. وی در مقاله خود عوامل بازدارنده اجرای کامل خط مشی‌ها را به سه دسته کلی تقسیم می‌کند. این عوامل عبارتند از: عوامل بازدارنده ناشی از سیاستگذاری، عوامل بازدارنده ناشی از محیط و عوامل بازدارنده ناشی از ساختار (رجب بیگی، ۱۳۷۸، ص ۸۵-۷۳).

بخش سوم: عوامل سازمان و مدیریت

اندیشمندان سازمان و مدیریت از جنبه‌های گوناگون سازمان را مورد بررسی قرار داده‌اند. هر یک از آنها اجزا و قسمت‌های تشکیل دهنده سازمان را از دیدگاه خود دسته‌بندی کرده‌اند. تقسیم سازمان به اجزاء تشکیل دهنده‌اش به محقق سازمان کمک می‌کند تا سازمان را از حیث جنبه‌های گوناگون و بصورتی دقیق‌تر و جزئی‌تر مورد بررسی قرار دهد.

عواملی که در این تحقیق سعی شده تا اثرگذاری‌اش بر نحوه اجرای خط‌مشی مورد بررسی قرار گیرد عبارتند از ساختار و تشکیلات (منابع فیزیکی)، نظام اطلاعات، فرآیندهای آموزش، پاداش، ارزشیابی عملکرد، کارمندیابی، انگیزش، رضایت شغلی و مدل تصمیم‌گیری. بایستی این نکته را مد نظر قرار داد که این عوامل از درهم تنیدگی و وابستگی زیادی نسبت به هم برخوردار بوده و نمی‌توان آنها را بطور کامل از هم تفکیک نمود. نکته حائز اهمیت در این مورد این است که بتوان عواملی را انتخاب نمود که تا حد زیادی گستره سازمانی را پوشش داده و بگونه‌ای باشد که محقق بتواند با سنجش عوامل مذکور، نتایج مفیدی استخراج نماید.

از طرفی این نکته نیز حائز اهمیت است که این عوامل ناپیستی آنقدر زیاد باشد که محقق را برای اجرای تحقیق با عوامل و مشکلات زیادی روبرو سازد.

۱- ساختار و تشکیلات (منابع فیزیکی)

ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه شخص گزارش دهد و ساز و کارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدامند؟ (رابینز، ترجمه الوانی ۱۳۸۰: ص ۲۲)

منظور از تشکیلات که در اینجا عنوان گردیده مجموعه فضاهای آموزشی از قبیل کلاس، تجهیزات آموزشی و ... فضاهای کمک آموزشی از قبیل کتابخانه، سالن مطالعه، بخش مرجع و ... و امکانات غیر آموزشی از قبیل خوابگاه، امکانات رفاهی و تفریحی و ... می‌باشد.

۲- ارزشیابی عملکرد

سازمان‌ها اصولاً به منظور رسیدن به هدف‌هایی ایجاد گردیده‌اند که میزان موفقیت آنها در دستیابی به این هدف‌ها هم ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد کارکنان دارد. ارزشیابی حرکتی است که بدان وسیله سازمان عملکرد کارکنان را در مسئولیت‌هایی که دارند بررسی می‌کند و می‌سنجد

و زمانیکه این کار با دقت و صحت صورت پذیرد کارکنان، سرپرستان، مدیران و بویژه واحد پرسنلی، همگی از نتایج مفید آن بهره‌مند خواهند شد.

معیارهای ارزشیابی را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: معیارهای کاری، معیارهای اخلاقی و معیارهای ارزشی.

در نهایت بطور خلاصه می‌توان گفت که منظور از ارزیابی عملکرد سنجش عملکرد کارکنان و جمع‌آوری اطلاعات برای کاربردهای سازمانی مانند پرداخت حقوق و مزایا، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و آموزش و بهسازی می‌باشد. (مورهد، گریفین ترجمه الوانی و معمرازاده ۱۳۷۹: ص ۴۷۹).

۳- آموزش

افزایش کارایی سازمانها در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی به آموزش و توسعه دانش و مهارت ایجاد رفتارهای مطلوب برای کارکنان موفقیت‌آمیز بستگی دارد. البته آموزشهایی می‌توانند به افزایش کارایی دامن زنند که هدفدار، پیوسته و پرمحتوا باشند و کارشناسان، استادان و مربیان مجرب در امور آموزشی آنها را برنامه‌ریزی و اجرا کنند (ابطحی، ۱۳۸۱: ص ۱۲۰).

۴- کارمندیابی

کارمندیابی فرآیندی است که بوسیله آن کسانی که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول دارند، شناسایی می‌گردند و جذب آنها به سوی سازمان فراهم می‌شود. (سعادت ۱۳۷۹: ص)

کارمندیابی به دو علت در سازمان‌ها ضرورت می‌یابد. یکی توسعه اهداف سازمان‌ها و دیگری ضایعات پرسنلی است (ابطحی ۱۳۸۱: ص ۷۴).

۵- تصمیم‌گیری

اگر فعالیتهای مختلف مدیریت را در نظر آورید، به وضوح مشاهده می‌شود که جوهر تمامی فعالیتهای مدیریت تصمیم‌گیری است. مدیر همواره مواجه با مواردی است که اخذ تصمیم را از جانب او طلب کند و کیفیت و چگونگی این تصمیم‌هاست که میزان توفیق و تحقق هدفهای سازمان را معین می‌کند.

از این رو آشنایی با شیوه‌ها و روشهای تصمیم‌گیری و آگاهی از تکنیکهای اخذ تصمیم برای مدیران واجد اهمیت بسیار بوده و بهره‌گیری از این شیوه‌ها و ابزارهاست که توانایی مدیران در اخذ تصمیمهای کارآمدتر و موثرتر افزایش می‌یابد (الوانی ۱۳۸۱: ص ۱۹۳).

اجرای خط مشی توسعه کمی و کیفی دوره‌ی دکتری تخصصی مدیریت

مؤثر است بر



مدل تحلیلی تحقیق:

مقاریر

| ارتباطات | انگیزش | سیستم پاداش | تقسیم‌گیری | رضایات شغلی | رضایات تحصیلی | کارآموزی | فرآیند آموزش | ارزشی | ساختار سازمانی منابع فیزیکی و تکنیکال |
|--|---|---|--|--|--|--|--|--|---------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - وجود اطلاعات لازم برای انجام وظایف - موجود - صحت و به موقع بودن اطلاعات - امکان و انجام ساری - اطلاع‌رسانی - وجود الگوهای | <ul style="list-style-type: none"> - میزان سهولت پذیری - مشارکت کارکنان - میزان تلاش کارکنان - میزان تمایل کارکنان به تلاش بیش از حد - میزان جس و تلاشی - میزان حس و تلاشی نسبت به سازمان | <ul style="list-style-type: none"> - میزان ارتقاء کیفیت کاری از طریق سیستم پاداش - مشارکت کارکنان از طریق این طریق - رضایات کارکنان از این سیستم - میزان آشنایی با سیستم - میزان آشنایی با روش کارکنان نسبت به | <ul style="list-style-type: none"> - میزان دستیابی به اهداف و نظریات تصمیم‌گیری - میزان دقت کارکنان در تصمیم‌گیری و استفاده از خلاقیت و کارایی - رضایات کارکنان از این سیستم - میزان آشنایی با سیستم - میزان آشنایی با سیستم - روش کارکنان نسبت به | <ul style="list-style-type: none"> - رضایات از میزان حقوق و مزایا - رضایات در تفریحات و بازیها - رضایات از میزان امنیت شغلی - رضایات از ساعات کارکنان و رفاهیات - رضایات از امکانات و رفاهیات - رضایات از رفاهیات و امکانات - رضایات از رفاهیات و امکانات - رضایات از رفاهیات و امکانات - رضایات از رفاهیات و امکانات | <ul style="list-style-type: none"> - توجه به میزان دانش و تحصیلات - توجه به مهارت‌ها و تواناییها - در سطح گرفتن علاقه - توجه به نقش مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس و صداقت - توجه به نقش مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس و صداقت - توجه به نقش مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس و صداقت - توجه به نقش مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس و صداقت - توجه به نقش مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس و صداقت | <ul style="list-style-type: none"> - روش‌های نوین و تطابق شغلی از طریق آموزش - آگاهی از اهداف و برنامه‌های سازمان از طریق آموزش - میزان آشنایی با اهداف و برنامه‌های سازمان از طریق آموزش - میزان آشنایی با اهداف و برنامه‌های سازمان از طریق آموزش - میزان آشنایی با اهداف و برنامه‌های سازمان از طریق آموزش - میزان آشنایی با اهداف و برنامه‌های سازمان از طریق آموزش - میزان آشنایی با اهداف و برنامه‌های سازمان از طریق آموزش - میزان آشنایی با اهداف و برنامه‌های سازمان از طریق آموزش - میزان آشنایی با اهداف و برنامه‌های سازمان از طریق آموزش | <ul style="list-style-type: none"> - میزان ارزشی عملکرد - انطباق منابع دانشی با واقعیت - آگاهی از منابع دانشی - رضایات از استفاده از منابع دانشی - رضایات از استفاده از منابع دانشی - رضایات از استفاده از منابع دانشی - رضایات از استفاده از منابع دانشی - رضایات از استفاده از منابع دانشی - رضایات از استفاده از منابع دانشی | <ul style="list-style-type: none"> - میزان رسمیت موجود - میزان تمرکز موجود - میزان پیچیدگی موجود - فضای آموزشی موجود | |

نسبت اطلاعات و مهارت به تعداد شاخص های مالی
نسبت اطلاعات و مهارت به تعداد دانشمندان
کل اعضاء هیئت علمی

شاخصها

۶- رضایت شغلی

رضایت شغلی عبارتست از حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند.

رضایت شغلی نتیجه ادراک کارکنان است که محتوا و زمینه شغل آنچیزی را که برای کارمند ارزشمند است، فراهم می‌کند. رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطبوع است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است. این حالت احساسی مثبت، کمک زیادی به سلامت فیزیکی و روانی افراد می‌کند. از نظر سازمانی، سطح بالای رضایت شغلی منعکس‌کننده جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و بقاء کارکنان می‌شود.

۷- سیستم پاداش

به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند و به تلافی خلاقیت ابتکارات وی برای یافتن و بکارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می‌دهد. (سعادت، ۱۳۷۹: ص)

سیستم پاداش باید کارا و اثربخش باشد. به عبارت دیگر، تخصیص و اعطای پاداش در سازمان باید به گونه‌ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان ممکن سازد.

۸- انگیزش

انگیزش یکی از پیچیده‌ترین موضوعات در رفتار سازمانی است که نویسندگان مدیریت تعاریف مختلفی از آن بعمل آورده‌اند.

انگیزش افراد وابسته به شدت انگیزاننده‌هاست. انگیزاننده‌ها بعنوان نیازها و خواسته‌ها در درون افراد تعریف شده‌اند که گرایش به هدف دارند و ممکن است خود آگاه یا ناخودآگاه باشند. بعبارت دیگر انگیزاننده‌ها چرایی رفتار هستند و رفتارها نیز هدفگرا هستند، علاوه بر آن هدف‌ها در خارج از افراد قرار دارند.

۹- نظام اطلاعات و ارتباطات

اطلاعات همانند خونی است که در کالبد سازمان جریان می‌یابد و به آن حیات می‌بخشد. اطلاعات می‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری را در مورد ساختار، تکنولوژی و نوآوری تغذیه نماید و همچنین اطلاعات همانند یک رگ حیاتی است که سازمان را به عرضه‌کنندگان مواد اولیه و مشتریان متصل سازد. بنابراین سازمان را باید به گونه‌ای طرح‌ریزی کرد تا بتوان اطلاعاتی کافی و صحیح به کارکنان و مدیران ارائه نمود.

طرح تحقیق و روش مورد استفاده

تحقیق حاضر از نوع بررسی همبستگی می‌باشد و در محیط طبیعی سازمانها صورت گرفته است. دانشکده‌های مدیریت علامه طباطبائی، شهید بهشتی، تهران و تربیت مدرس، مرکز

تحقیقات سیاست علمی کشور و بخشی از وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری محیط انجام بررسی موجود می‌باشند.

در این تحقیق از روش تحقیق توصیفی استفاده شده است و بنا به تعریف، تحقیق توصیفی شامل مجموعه روشهایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. (سرمد ۱۳۷۶: ص ۸۱).

تحقیق توصیفی به بخشهای مختلف دسته بندی می‌گردد. پژوهش حاضر در دسته تحقیق پیمایشی قرار می‌گیرد که روشی در تحقیق اجتماعی است و فراتر از یک تکنیک خاص در گردآوری اطلاعات می‌باشد. هرچند عمدتاً در آن از پرسشنامه استفاده می‌شود ولی فنون دیگری از قبیل مصاحبه ساختمند، مشاهده، تحلیل محتوی و ... هم به کار می‌روند (خاکی، ۱۳۷۸: ص ۲۱۲).

قلمرو موضوعی، مکانی و زمانی

قلمرو موضوعی تحقیق حاضر، اجرای خط مشی است. اجرا شامل کلیه اقدامات و فعالیت‌هایی است که برای دستیابی به اهداف خط مشی انجام می‌شود. مشخصاً عوامل مختلفی بر فرآیند اجرا تأثیرگذار است. آنچه که در تحقیق حاضر مورد بررسی قرار خواهد گرفت تأثیر عوامل سازمان و مدیریت و رابطه آن با نحوه اجرای یکی از خط‌مشی‌های برنامه سوم خواهد بود که در مورد آن در بخش بیان مسأله توضیحاتی ارائه شد.

قلمرو مکانی این پژوهش شهرستان تهران و به طور اخص چندین سازمان مربوط به وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری است. دانشکده‌های حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم اداری دانشگاه شهید بهشتی، بخشی از کارکنان تحصیلات تکمیلی سه دانشکده مدیریت تهران، تربیت مدرس و دانشگاه شهید بهشتی، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور و وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری می‌باشد.

جامعه و نمونه آماری مورد پژوهش:

جامعه آماری تحقیق حاضر اعضاء هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان دانشکده‌های مدیریت تهران، علوم اداری شهید بهشتی مدیریت تربیت مدرس و دانشجویان دکتری و کارشناسی ارشد علامه و همچنین کارکنان ساختمانهای ۱ و ۲ وزارت علوم و مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور می‌باشد (N = ۱۵۹۵).

بر این اساس جامعه آماری مذکور بالغ بر ۱۵۹۵ نفر شد.

نمونه آماری: نحوه گزینش نمونه آماری بدین‌گونه بوده که نیمی از جامعه آماری از میان اعضاء هیئت علمی، دانشجویان دوره دکتری و تعدادی از دانشجویان کارشناسی ارشد و کارکنان

تحصیلات تکمیلی و آموزشی بوده و نیمی دیگر از میان کارکنان اجرائی و مدیران وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور می‌باشد. نحوه توزیع پرسشنامه تا حدودی و تا آنجا که موقعیت پیش آمده به صورت تصادفی طبقه‌ای می‌باشد. طرح نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای احتمالاً از جهت اینکه برای تعداد یکسان و مشابهی از آزمودنیهای نمونه، اطلاعات دقیق‌تر و مفصل‌تری ارائه می‌دهد، کارآمدترین است. بعد از معرفی شیوه نمونه‌گیری در این مرحله می‌بایست در مورد حجم نمونه‌ای که از جامعه می‌بایست انتخاب شود تصمیم گرفت. به منظور تعیین تعداد نمونه آماری از فرمول زیر استفاده شد:

$$n = \frac{NZ \frac{\alpha}{2} \times P(1-P)}{(N-1)\epsilon^2 + Z \frac{\alpha}{2} (p)(1-P)}$$

که در آن :

N: معرف تعداد اعضاء جامعه آماری

$Z \frac{\alpha}{2}$

: سطح خطا

ϵ : دقت برآورد

P: نسبت موفقیت در جامعه

بنابراین با توجه به اینکه $N=1595$ و $Z \frac{\alpha}{2} = 1/96$ ، $\epsilon = 0/7$ و $P=0/5$ تعیین شد بنابراین عدد بدست آمد که معرف تعداد نمونه آماری می‌باشد:

$$n = \frac{1595 \times (1/96)^2 \times (0/05)(0/05)}{1594 \times (0/07)^2 + (1/96)^2 (0/05)(0/05)} = 174/648$$

$n=175$

با توجه به اینکه در هر نمونه آماری ممکن است میزان خطایی وجود داشته باشد بنابراین در این پژوهش میزان نمونه آماری بدست آمده اثربخشی و کارایی مدیریت نیز اثر گذار است از جمله این عوامل می‌باشد.

مدل تحلیلی تحقیق

به منظور ساختن مدل تحلیل تحقیق، ابتدا بایستی سؤال اصلی تحقیق را در نظر گرفته و درباره متغیرهای اساسی آن مفهوم‌سازی نمود.

در این پژوهش سؤال اساسی تحقیق این است که آیا رابطه‌ای بین عوامل سازمان و مدیریت و نحوه بهینه اجرای خط مشی وجود دارد. بنابراین ابتدا بایستی در مورد این دو متغیر (عوامل سازمان و مدیریت و اجرای خط‌مشی) مفهوم‌سازی کرد. براین اساس اجرای خط مشی متغیر وابسته لحاظ شده و نقش متغیر مستقل روی آن بررسی می‌شود.

عوامل سازمان و مدیریت که در اینجا نقش متغیر مستقل را برعهده دارد شامل تمامی عوامل سازمانی از قبیل ساختار سازمان، منابع و تشکیلات، ارتباطات، سیستم پاداش و ... و همچنین فعالیت‌های مدیریتی همچون ایجاد انگیزش، ارزیابی عملکرد و ... می‌باشد. بنابراین سعی شد تا در مورد عوامل سازمان و مدیریت، ابعاد مشخص شود. پس از بررسی و مطالعات اکتشافی انجام شده ۹ بعد که مهمتر به نظر می‌رسید یافت شد. این ۹ بعد صرفاً دربرگیرنده تمام ابعاد سازمان و مدیریت نیست و به این علت این ۹ بعد انتخاب شده تا از جهتی محدودیت موضوع برای دستیابی به نتایج معتبر حفظ شود و اینکه این ۹ بعد از سایر ابعاد مهمتر و کامل‌تر شناخته شد. عمل بعدی در ساختن مدل تحقیق تعیین مؤلفه‌ها و شاخصها برای اندازه‌گیری بود.

روشها و ابزار گردآوری اطلاعات

با توجه به نوع اطلاعات لازم در انجام این تحقیق از دو روش بررسی اسناد و مدارک موجود (روش کتابخانه‌ای) و تهیه پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در مدیریت، تحقیقات اغلب با سؤال و فرضیه شروع می‌شوند. فنون آمار استنباطی برای پاسخ به سوالات تحقیق، همان فنون تخمین آماری هستند. بسیاری از تحقیقات مدیریتی از مرحله سؤال گذر کرده، به مرحله فرضیه می‌رسند. فرضیه حدس زیرکانه در خصوص پارامتر جامعه است. فنون آماری مناسب برای بررسی صحت یا سقم فرضیه‌ها، فنون «آزمون فرض آماری» هستند.

به طور کلی هدف آزمون فرض آماری، تعیین این موضوع است که با توجه به اطلاعات به دست آمده از داده‌های نمونه، حدسی که درباره خصوصیتی از جامعه می‌زنیم به طوری قوی تأیید می‌شود یا خیر. این حدس بنا به هدف تحقیق، نوعاً شامل ادعایی درباره جامعه است. «در واقع هر حکمی درباره جامعه را یک فرض آماری می‌نامند که قابل قبول بودن آن باید بر مبنای اطلاعات حاصل از نمونه گیری از جامعه بررسی شود».

آزمون فرضیات

دراین تحقیق پس از آزمون فرضیات این نتایج بدست آمد:

فرضیه ۱ تایید شد: ساختار منابع فیزیکی و تشکیلات مناسب بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مذکور تاثیر مثبت دارد.

فرضیه تحقیق فوق را می توان به صورت فرضیه آماری زیر نوشت ؛

ساختار، منابع فیزیکی و تشکیلات بر اجرای بهینه خط مشی مورد اثر مثبت ندارد .

$$H_0 : \mu \leq 3$$

ساختار، منابع فیزیکی و تشکیلات بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد .

$$H_1 : \mu > 3$$

که برای آزمون این فرضیه از آماره زیر استفاده می شود (لازم به ذکر است با توجه به نحوه کد گذاری و محاسبه متغیر مربوط به این فرضیه ، مقدار ۳ به عنوان مقدار متوسط در نظر گرفته شده و با توجه به مقدار نظرات پاسخگویان در مورد این فرضیه تصمیم گیری خواهد شد.)

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\sqrt{s^2 / n}}$$

که در آن

X : متوسط میزان موافقت با فرضیه فرعی ۱ در نمونه آماری

μ : متوسط میزان موافقت با فرضیه فرعی ۱ در جامعه آماری

S2 : واریانس میزان موافقت با فرضیه فرعی ۱ در نمونه آماری و

N: تعداد نمونه آماری

می باشد که با توجه به نحوه پاسخ ، پارامترهای مذکور محاسبه و پس از جایگذاری در رابطه فوق، در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱- جدول نتایج آماره در مورد فرضیه فرعی ۱ تحقیق

| میانگین | انحراف معیار | آماره t | p-value |
|---------|--------------|---------|---------|
| ۴/۰۱۹۹ | ۳/۵۰۶۱ | ۲۷/۹۹۶ | ۰/۰۰۰ |

همانطور که از نتایج جدول ۱ بر می آید ، میانگین میزان موافقت با فرضیه فرعی ۱ از مقدار ۳ که برای مقدار متوسط در نظر گرفته شده بیشتر می باشد که این امر از لحاظ شهودی نشان دهنده موافقت پاسخگویان با فرضیه فرعی ۱ می باشد که این مطلب را کوچکتر بودن P-value از سطح آزمون ۰/۰۵ از جنبه آماری مورد تایید قرار می دهد زیرا در این وضعیت می توان H_0 را رد کرد؛ لذا با ضریب اطمینان ۹۵٪ می توان چنین نتیجه گرفت که از دیدگاه پاسخگویان :

ساختار، منابع فیزیکی و تشکیلات مناسب بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد .

فرضیه ۲ تایید شد: ارزشیابی عملکرد شایسته بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مذکور تأثیر مثبت دارد.

فرضیه تحقیق فوق را می توان به صورت فرضیه آماری زیر نوشت ؛

ارزشیابی عملکرد شایسته بر اجرای بهینه خط مشی مورد اثر مثبت ندارد .

$$H_0 : \mu \leq 3$$

ارزشیابی عملکرد شایسته بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد.

$$H_1 : \mu > 3$$

جدول ۲- جدول نتایج آماره در مورد فرضیه فرعی ۲ تحقیق

| میزان موافقت با فرضیه فرعی ۲ | میانگین | انحراف معیار | آماره t | p-value |
|------------------------------|---------|--------------|---------|---------|
| | ۳/۹۹۳۵ | ۰/۵۳۱۸ | ۲۵/۹۵۳ | ۰/۰۰۰ |

همانطور که از نتایج جدول ۲ بر می آید ، میانگین میزان موافقت با فرضیه فرعی ۲ از مقدار ۳ که برای مقدار متوسط در نظر گرفته شده بیشتر می باشد که این امر از لحاظ شهودی نشان دهنده موافقت پاسخگویان با فرضیه فرعی ۲ می باشد که این مطلب را کوچکتر بودن P-value از سطح آزمون ۰/۰۵ از جنبه آماری مورد تایید قرار می دهد زیرا در این وضعیت می توان H_0 را رد کرد؛ لذا با ضریب اطمینان ۹۵٪ می توان چنین نتیجه گرفت که از دیدگاه پاسخگویان : ارزشیابی عملکرد شایسته بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد .

فرضیه ۳ تایید شد: فرایند آموزش صحیح بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مذکور تأثیر مثبت دارد. فرضیه تحقیق فوق را می توان به صورت فرضیه آماری زیر نوشت ؛

$$H_0 : \mu \leq 3$$

آموزش مناسب بر اجرای بهینه خط مشی مورد اثر مثبت ندارد .

$$H_1 : \mu > 3$$

آموزش مناسب بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد .

جدول ۳- جدول نتایج آماره در مورد فرضیه فرعی ۳ تحقیق

| میزان موافقت با فرضیه فرعی ۳ | میانگین | انحراف معیار | آماره t | p-value |
|------------------------------|---------|--------------|---------|---------|
| | ۳/۷۶ | ۰/۵۷ | ۱۸/۷ | ۰/۰۰۰ |

همانطور که از نتایج جدول ۳ بر می آید، میانگین میزان موافقت با فرضیه فرعی از مقدار ۳ که برای مقدار متوسط در نظر گرفته شده بیشتر می باشد که این امر از لحاظ شهودی نشان دهنده موافقت پاسخگویان با فرضیه فرعی ۳ می باشد که این مطلب را کوچکتر بودن P-value از سطح آزمون ۰/۰۵ از جنبه آماری مورد تایید قرار می دهد زیرا در این وضعیت می توان H_0 را رد کرد؛ لذا با ضریب اطمینان ۹۵٪ می توان چنین نتیجه گرفت که از دیدگاه پاسخگویان : آموزش مناسب بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد .

فرضیه ۴ تایید شد: فرآیند کارمند یابی مناسب بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مذکور تأثیر مثبت دارد.

– فرضیه تحقیق فوق را می توان به صورت فرضیه آماری زیر نوشت :

فرآیند کارمند یابی مناسب بر اجرای بهینه خط مشی مورد اثر مثبت ندارد .

$$H_0 : \mu \leq 3$$

فرآیند کارمند یابی مناسب بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد.

جدول ۴- جدول نتایج آماره در مورد فرضیه فرعی ۴ تحقیق

| میانگین | انحراف معیار | آماره t | p-value |
|---------|--------------|---------|---------|
| ۴/۴۰۳ | ۰/۴۷۲۷ | ۴۷/۱۵۷ | ۰/۰۰۰ |

همانطور که از نتایج جدول ۴ بر می آید، میانگین میزان موافقت با فرضیه فرعی ۴ از مقدار ۳ که برای مقدار متوسط در نظر گرفته شده بیشتر می باشد که این امر از لحاظ شهودی نشان دهنده موافقت پاسخگویان با فرضیه فرعی ۴ می باشد که این مطلب را کوچکتر بودن P-value از سطح آزمون ۰/۰۵ از جنبه آماری مورد تایید قرار می دهد زیرا در این وضعیت می توان H_0 را رد کرد؛ لذا با ضریب اطمینان ۹۵٪ می توان چنین نتیجه گرفت که از دیدگاه پاسخگویان : فرآیند کارمند یابی مناسب بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد .

فرضیه ۵ تایید شد: مدل تصمیم گیری مناسب بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مذکور تأثیر مثبت دارد.

فرضیه تحقیق فوق را می توان به صورت فرضیه آماری زیر نوشت :

مدل تصمیم گیری مناسب بر اجرای بهینه خط مشی مورد اثر مثبت ندارد .

$$H_0 : \mu \leq 3$$

مدل تصمیم گیری مناسب بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد.

$$H_1 : \mu > 3$$

جدول ۵- جدول نتایج آماره در مورد فرضیه فرعی ۵ تحقیق

| میانگین | انحراف معیار | آماره t | p-value | میزان موافقت با فرضیه فرعی ۵ |
|---------|--------------|---------|---------|------------------------------|
| ۴/۲۹۵۳ | ۰/۷۴۱۹ | ۲۴/۲۵۵ | ۰/۰۰۰ | |

همانطور که از نتایج جدول ۵ بر می آید ، میانگین میزان موافقت با فرضیه فرعی ۵ از مقدار ۳ که برای مقدار متوسط در نظر گرفته شده بیشتر می باشد که این امر از لحاظ شهودی نشان دهنده موافقت پاسخگویان با فرضیه فرعی ۵ می باشد که این مطلب را کوچکتر بودن P-value از سطح آزمون ۰/۰۵ از جنبه آماری مورد تایید قرار می دهد زیرا در این وضعیت می توان H_0 را رد کرد؛ لذا با ضریب اطمینان ۹۵٪ می توان چنین نتیجه گرفت که از دیدگاه پاسخگویان : مدل تصمیم گیری مناسب بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد . فرضیه ۶ تایید شد : رضایت شغلی بالای کارکنان بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مذکور تأثیر مثبت دارد.

فرضیه تحقیق فوق را می توان به صورت فرضیه آماری زیر نوشت :

رضایت شغلی بالای کارکنان بر اجرای بهینه خط مشی مورد اثر مثبت ندارد .

$$H_0 : \mu \leq 3$$

رضایت شغلی بالای کارکنان بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد.

$$H_1 : \mu > 3$$

جدول ۶- جدول نتایج آماره در مورد فرضیه فرعی ۶ تحقیق

| میانگین | انحراف معیار | آماره t | p-value | میزان موافقت با فرضیه فرعی ۶ |
|---------|--------------|---------|---------|------------------------------|
| ۳/۷۲۲۸ | ۰/۶۰۳۵ | ۱۶/۶۴۰ | ۰/۰۰۰ | |

همانطور که از نتایج جدول ۶ بر می آید ، میانگین میزان موافقت با فرضیه فرعی ۶ از مقدار ۳ که برای مقدار متوسط در نظر گرفته شده بیشتر می باشد که این امر از لحاظ شهودی نشان دهنده موافقت پاسخگویان با فرضیه فرعی ۶ می باشد که این مطلب را کوچکتر بودن P-value از سطح آزمون ۰/۰۵ از جنبه آماری مورد تایید قرار می دهد زیرا در این وضعیت می توان H_0 را رد کرد؛ لذا با ضریب اطمینان ۹۵٪ می توان چنین نتیجه گرفت که از دیدگاه پاسخگویان : رضایت شغلی بالای کارکنان بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد .

فرضیه ۷ تایید شد: سیستم پاداش شایسته بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مذکور تأثیر مثبت دارد.

فرضیه تحقیق فوق را می توان به صورت فرضیه آماری زیر نوشت ؛
 $H_0 : \mu \leq 3$
 سیستم پاداش شایسته بر اجرای بهینه خط مشی مورد اثر مثبت ندارد .
 $H_1 : \mu > 3$
 سیستم پاداش شایسته بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد.

جدول ۷- جدول نتایج آماره در مورد فرضیه فرعی ۷ تحقیق

| پ-value | آماره t | انحراف معیار | میانگین | میزان موافقت با فرضیه فرعی ۷ |
|---------|---------|--------------|---------|------------------------------|
| ۰/۰۰۰ | ۳۶/۹۹۸ | ۰/۴۵۴۸ | ۴/۲۱۱۱ | |

همانطور که از نتایج جدول ۷ بر می آید ، میانگین میزان موافقت با فرضیه فرعی ۷ از مقدار ۳ که برای مقدار متوسط در نظر گرفته شده بیشتر می باشد که این امر از لحاظ شهودی نشان دهنده موافقت پاسخگویان با فرضیه فرعی ۷ می باشد که این مطلب را کوچکتر بودن P-value از سطح آزمون ۰/۰۵ از جنبه آماری مورد تایید قرار می دهد زیرا در این وضعیت می توان H_0 را رد کرد؛ لذا با ضریب اطمینان ۹۵٪ می توان چنین نتیجه گرفت که از دیدگاه پاسخگویان : سیستم پاداش شایسته بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد . فرضیه ۸ تایید شد: انگیزش بالای کارکنان بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مذکور تأثیر مثبت دارد. فرضیه تحقیق فوق را می توان به صورت فرضیه آماری زیر نوشت ؛ انگیزش بالای کارکنان بر اجرای بهینه خط مشی مورد اثر مثبت ندارد .

$$H_0 : \mu \leq 3$$

$H_1 : \mu > 3$
 انگیزش بالای کارکنان بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد.

جدول ۸- جدول نتایج آماره در مورد فرضیه فرعی ۸ تحقیق

| پ-value | آماره t | انحراف معیار | میانگین | میزان موافقت با فرضیه فرعی ۸ |
|---------|---------|--------------|---------|------------------------------|
| ۰/۰۰۰ | ۳۲/۴۱۹ | ۰/۴۴۷۴ | ۴/۰۴۴۰ | |

همانطور که از نتایج جدول ۸ بر می آید ، میانگین میزان موافقت با فرضیه فرعی ۸ از مقدار ۳ که برای مقدار متوسط در نظر گرفته شده بیشتر می باشد که این امر از لحاظ شهودی نشان دهنده موافقت پاسخگویان با فرضیه فرعی ۸ می باشد که این مطلب را کوچکتر بودن P-value از سطح آزمون ۰/۰۵ از جنبه آماری مورد تایید قرار می دهد زیرا در این وضعیت می توان H_0 را رد کرد؛ لذا با ضریب اطمینان ۹۵٪ می توان چنین نتیجه گرفت که از دیدگاه پاسخگویان : انگیزشی بالای کارکنان بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد .

فرضیه ۹ تایید شد: نظام اطلاعات و ارتباطات مناسب بر نحوه اجرای بهینه خط مشی مذکور تأثیر مثبت دارد.

روشها و ف فرضیه تحقیق فوق را می توان به صورت فرضیه آماری زیر نوشت ؛
نظام اطلاعات و ارتباطات مناسب بر اجرای بهینه خط مشی مورد اثر مثبت ندارد .

$$H_0 : \mu \leq 3$$

نظام اطلاعات و ارتباطات مناسب بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد.

$$H_1 : \mu > 3$$

جدول ۹- جدول نتایج آماره در مورد فرضیه فرعی ۹ تحقیق

| میانگین | انحراف معیار | آماره t | p-value |
|---------|--------------|---------|---------|
| ۴/۳۰۵۷ | ۰/۴۸۸۶ | ۳۷/۱۲۴ | ۰/۰۰۰ |

میزان موافقت با فرضیه فرعی ۹

همانطور که از نتایج جدول ۹ بر می آید ، میانگین میزان موافقت با فرضیه فرعی ۹ از مقدار ۳ که برای مقدار متوسط در نظر گرفته شده بیشتر می باشد که این امر از لحاظ شهودی نشان دهنده موافقت پاسخگویان با فرضیه فرعی ۹ می باشد که این مطلب را کوچکتر بودن P-value از سطح آزمون ۰/۰۵ از جنبه آماری مورد تایید قرار می دهد زیرا در این وضعیت می توان H_0 را رد کرد؛ لذا با ضریب اطمینان ۹۵٪ می توان چنین نتیجه گرفت که از دیدگاه پاسخگویان : نظام اطلاعات و ارتباطات مناسب بر اجرای بهینه خط مشی مورد نظر اثر مثبت دارد .

تحلیل و تفسیر داده ها و نتیجه گیری

همانطور که گفته شد در این تحقیق سعی شد تا خط مشی « توسعه کمی و کیفی دوره های دکتری تخصصی مدیریت به منظور رفع کمبود تعداد هیئت علمی محقق مورد نیاز کشور» از جنبه دستیابی به این هدف مورد بررسی قرار گیرد . به منظور سنجش این هدف شاخص های کمی و کیفی مختلفی استفاده شده که بطور خلاصه ذکر می شوند:

شاخصهای کمی

نسبت اعضاء هیئت علمی به دانشجویان

نسبت تعداد مقالات به تعداد کل اعضاء هیئت علمی در سال

شاخصهای مالی

شاخصهای کیفی

شاخصهائی که از دیدگاه پاسخگویان مهم بوده است

با توجه به بررسی های انجام شده ودقت در میزان تامین این شاخصها می توان به این نتیجه رسید آنچه که در متن خط مشی مذکور (توسعه کیفی دوره های دکتری تخصصی مدیریت به منظور ...) به عنوان هدف درج شده است، بطور کامل محقق نشده و در اجرا با مشکلاتی مواجه بوده است.

از بررسی ادبیات و مبانی نظری موجود سه دسته عمده مشکلات در فرآیند اجرای خط مشی شناسایی شد. عوامل محیطی، مشکلات در مرحله تهیه و تدوین خط مشی و نهایتاً عوامل سازمان و مدیریت، عمده مشکلاتی بودند که شناسایی گردیدند. از سه دسته مشکلات بالا، بدلیل محدود کردن قلمرو تحقیق و استخراج نتایج کاربردی، عوامل سازمان و مدیریت انتخاب گردید و رابطه اش با اجرای خط مشی مذکور مورد بررسی قرار گرفت.

رابطه عوامل سازمان و مدیریت با اجرای خط مشی در قالب ۹ فرضیه شناخته شده و مورد آزمون قرار گرفت و تمامی فرضیات بیان شده در این تحقیق تأیید شد. بنابراین تمامی عوامل مذکور در قالب فرضیات بر اجرای خط مشی موثر بودند و بایستی برای دستیابی به اهداف تعیین شده، این عوامل را مدنظر قرار داد.

پیشنهادات

پس از دستیابی به این نتایج، واضح است که باید برای اجرای اثر بخش و کارا، به بهبود و ترمیم عوامل سازمان و مدیریت پرداخت. بدین منظور پیشنهادهائی تهیه شده است که در زیر ارائه می شوند. این پیشنهادات از دو دسته پیشنهادات عام برای تمامی سازمانها و کارکنان (وزارتخانه و دانشگاهها) و پیشنهادهائی خاص، صرفاً برای دانشگاهها تشکیل شده است.

قبل از ارائه پیشنهادات براساس نتایج تحقیق ذکر این نکته ضروری می نماید که استفاده از متخصصان حوزه مدیریت جهت اجرای این پیشنهادات لازم بوده واینکه ۹ پیشنهاد ارائه شده مربوط به عوامل سازمان و مدیریت براساس نتایج تحقیقاتی می باشد که متخصصان این حوزه انجام داده اند و وجه کاربردی آن براساس یافته های تحقیقات متعدد تأیید شده است.

۱- تغییر ساختار

براساس نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه یک، ساختار فعلی نظام آموزش عالی با مشکلاتی روبروست. محیط پیچیده کنونی وتغییرات سریع محیطی، نوعی نظام آموزشی می طلبد که با آن هماهنگ باشد. بنابراین پیشنهادات زیر جهت رفع مشکلات ساختاری پیشنهاد می گردد.

- تمرکززدائی و تفویض اختیار بیشتر برای تصمیم گیری به مراکز دانشگاهی

- توجه به تغییرات و پیچیدگی محیط وهمزمان اعمال

- تغییرات متناسب آن در ساختار آموزش عالی
- اعمال رسمیت کمتر در مشاغلی که افراد بصورت حرفه ای دارا هستند (اساتید و متخصصان)
 - انعطاف پذیری بیشتر در طراحی ساختار دانشگاهها
 - متناسب با نیازهای افراد مشغول به کار در آنها
- ۲- ارزشیابی عملکرد و بهبود آن
- نتایج بدست آمده از فرضیه دوم حاکی از آن است که ارزشیابی عملکرد می تواند عامل مهمی در جهت دستیابی به اهداف خط مشی مذکور در آموزش عالی باشد. بنابراین در این خصوص نکات زیر پیشنهاد می گردد.
- الف- توجه ویژه به فرایند تجزیه و تحلیل شغل
 - ب- ایجاد معیارهایی که تمام جنبه ها را در برگیرد
 - ج- توجه بیشتر به ارزشیابی های عینی به جای ارزشیابیهای ذهنی
 - د- استفاده از روشها و فنون جامع
 - و- توجه به خطاهایی که ممکن است در ارزشیابی عملکرد رخ دهد و تلاش برای حذف آنها
- ۳- تقویت آموزش و گروههای آموزشی
- در این راستا و با توجه به نتایج بدست آمده از فرضیه ۳ حمایت از اعضاء هیئت علمی و کارکنان در مواردی چون ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی، تأسیس کتابخانه های تخصصی، دسترسی به شبکه های اطلاع رسانی، توسعه منابع انسانی،،، شرکت در همایشهای داخلی و خارجی و ایجاد فرصتهای مطالعاتی توصیه می گردد.
- ۴ - اصلاح فرآیند کارمند یابی و توجه به اصل شایستگی
- هر سازمانی برای دستیابی به اهداف و مقاصد خویش به نیروی انسانی متخصص و شایسته ای (با توجه به اهداف خویش) احتیاج دارد. بنابراین و با توجه به نتایجی که از فرضیه ۴ بدست آمد در مرحله کارمند یابی آموزش عالی بایستی سعی نماید تا در این خصوص به گونه ای عمل کند که اساتید و کارکنان مورد نیاز خود را به طور شایسته ای فراهم کند.
- الف- استفاده از فرمهای تجزیه و تحلیل شغل
 - ب- استفاده از آزمونهایی با قابلیت اعتماد و اعتبار بالا.
 - ج- استفاده از افرادی متخصص در امر کارمند یابی
 - د- توجه کافی به اصل شایستگی در فرآیند کارمند یابی
 - ه- توجه به رضایت شغلی کارکنان و سعی در افزایش میزان آن
- هیچ تردیدی نیست که رضایت شغلی اهمیت بسیار زیادی دارد. اهمیت این عامل با توجه به فرضیه ۵ تأیید شده است. بنابراین پیشنهادهای زیر برای افزایش رضایت شغلی در ساختار آموزش عالی ارائه می گردد :
- الف- ایجاد شغلها و کارهایی که هم مورد طلب هستند.

- ب- ایجاد سیستم پرداخت یکسان حقوق و مزایا : منظور از ایجاد این سیستم با توجه به نوع شغل و سطح مهارت فرد می باشد.
- ج- ایجاد شرایط مناسب کاری
- د- فراهم کردن محیطی با همکاران مساعد.
- و- رعایت تناسب شغل با مشاغل.
- ۶- بهبود فرآیند تصمیم گیری
- توجه به نحوه فرآیند تصمیم گیری و دخالت ندادن نظرات شخصی و غیر اصولی در آن یافته ای است که براساس نتایج فرضیه ۶ بدست آمده است. برای بهبود فرآیند تصمیم گیری در سازمان براساس نتایج بدست آمده از فرضیه ۶ پیشنهاداتی ارائه می گردد که عبارتند از:
- الف- توجه به آینده و عدم گرایش به نتایج زودرس
- ب- داشتن دید سیستمی در تصمیم گیری و دور شدن از جزئی نگری و تک بعدی شدن در تصمیم گیری.
- ج- استفاده از اطلاعات صحیح و بجا در تصمیم گیری و سعی در جهت نارسایی های اطلاعاتی.
- د- تلاش در جهت شناخت اساسی مشکل و عدم ساده انگاری در دریافت مشکل و پرداختن به جنبه های ظاهری قضایا.
- س- توجه به اهمیت انجام تحقیقات قبل از اتخاذ هر تصمیم و استفاده از نتایج پژوهشها در تصمیم گیری مربوطه
- ل- جلوگیری از اعمال نظر شخصی و اتکای بیش از حد بر تجربیات فردی
- م- اجرای آزمایشی تصمیمات (در صورت امکان) و بازخورد این آزمایشات.
- و- تلاش در جهت ایجاد تصمیمات انعطاف پذیر
- ه- جلوگیری از وضع تصمیمات صوری و ظاهری
- ی- تلاش در جهت مشارکت مردم در تصمیم گیریها.
- ۷- بهبود سیستم پاداش
- نکته مورد تاکید فرضیه ۷ این است که سیستم پاداش به عنوان یک متغیر میانجی تاثیر به سزایی در تلاش افراد و اعضاء سازمان جهت دستیابی به اهداف دارد. در این خصوص با توجه به منابع و پژوهشهای موجود در این زمینه پیشنهادات زیر ارائه می شود:
- الف- شناسایی و انتخاب پاداش های مناسب با روحیات کارکنان.
- ب- استفاده از مکانیزمهایی برای ارتباط دادن پاداش ها به عملکرد.
- ج- تلاش در جهت اعمال تساوی درون سازمانی، تساوی عملکرد با پاداش و تساوی فردی
- ۸- تلاش در جهت افزایش انگیزش کارکنان

مسئله وجود افراد با انگیزه در سازمان، منبع بسیار مفیدی جهت دستیابی به اهداف می باشند. این نکته در فرضیه ۸ این تحقیق نیز تأیید شده است. بر این اساس در جهت افزایش انگیزش کارکنان پیشنهادات زیر ارائه می گردد:

- الف- شناسایی تفاوت‌های فردی به منظور شناسایی عواملی که در هر فرد باعث ایجاد انگیزه می‌شوند.
 - ب- ایجاد هدف‌های مشخص و نسبتاً مشکل و ارائه نتیجه عملکرد و حاصل اقدامات کارکنان در راه رسیدن به هدف
 - ج- مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری
 - د- برقراری رابطه معقول بین پاداش‌ها و عملکرد
 - و- چک کردن سیستم از لحاظ رعایت برابری
 - ۹- برقراری نظام اطلاعاتی و ارتباطی کاراً و ثر بخش در سازمان
- تغییرات سریع و پیچیدگی زیاد در محیط سازمان باعث می‌شود تا سازمان نیاز به نظام اطلاعاتی متناسب با آن داشته باشد. در این خصوص با توجه به نتایج فرضیه ۹ پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- الف- تلاش در جهت کاهش پارازیت در سیستم ارتباطات
 - ب- توسعه ارتباطات غیر رسمی
 - ج- ایجاد یک سیستم اطلاعات متعادل
 - د- پرورش اطلاعات الکترونیکی و ارتباطات راه دور
- آنچه بیان شد پیشنهاداتی بود که بصورت کلی برای سازمان‌های مربوطه ارائه گردید. در اینجا پیشنهاداتی برای رفع مشکلات در مراکز آموزشی ارائه می‌گردد.
- تلاش در جهت رفع مشکلات اقتصادی اعضاء هیئت علمی
 - تلاش در جهت افزایش انگیزه علمی و کیفیت علمی دانشجویان
 - افزایش امکانات آموزشی و کمک آموزشی و رفاهی برای اعضاء هیئت علمی دانشجویان.
 - از روی ضابطه عمل کردن مدیریت و قانون مندی دانشگاهها.
 - تعامل مدیریت و اعضاء هیئت علمی.
 - تقدیر مدیریت از دستاوردهای علمی هیئت علمی و دانشجویان.
 - تهیه و فراهم کردن لوازم ، تجهیزات و امکانات آموزشی و پژوهشی
 - حمایت دانشگاه از نو آوریهای آموزشی و پژوهشی.
 - رعایت انصاف در ترفیع و ارتقاء و ایجاد فرصت‌هایی برای پیشرفت شغلی.
 - جو کاری مناسب ، آزادی علمی و استقلال کاری اعضاء هیئت علمی .
 - ایجاد فرصتهای مطالعاتی.

منابع و مأخذ:

منابع فارسی:

- آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۷۸)، آمار و کاربرد آن در مدیریت (تحلیل آماری)، چاپ دوم، تهران: انتشارات سمت
- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۱)، مدیریت منابع انسانی، ویرایش دوم، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
- اجتهادی، (۱۳۷۷)، تحلیلی بر توانمندیها و کاستیهای آموزش عالی در ایران، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۱۷.
- اسکات، ریچارد (۱۳۷۴)، سازمانها: سیستم های عقلایی، طبیعی و باز، ترجمه حسن میرزائی اهرنجان و فلورا سلطانی تیرانی، جلد اول، چاپ اول، تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- اعتماد، شاپور، امامی، یحیی، مهرابی، مسعود (۱۳۸۳)، سی سال تولید جهانی علم ایران، تهران: وزارت علوم و تحقیقات و فناوری، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۰)، تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی، چاپ نهم، تهران: انتشارات سمت.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۱)، مدیریت عمومی، چاپ هفدهم، تهران: نشر نی.
- الوانی، سید مهدی و شریف زاده، فتاح (۱۳۸۱)، فرآیند ختمشی گذاری عمومی، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- تسلیمی، محمد سعید (۱۳۷۸)، تحلیل فرآیندی خط مشی گذاری و تصمیم گیری، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، تهران: نشر درایت.
- دانائی فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی، آذر، عادل (۱۳۸۳)، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی پژوهشی، تهران: انتشارات صفار.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- دعائی، حبیب اله (۱۳۷۷)، مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)، چاپ دوم، مشهد: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.

- دلاور، علی (۱۳۷۳)، مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران: انتشارات رشد.
- دزها، رابرت بی (۱۳۸۲)، تئوریهای سازمان دولتی، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد، چاپ دوم، تهران: انتشارات صفار.
- رایبیز، استیفن (۱۳۸۰)، تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد، چاپ چهارم، تهران: انتشارات صفار.
- رایبیز، استیفن (۱۳۷۷)، رفتار سازمانی(مفاهیم، نظریه و کاربردها)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رجب بیگی، مجتبی (۱۳۷۸)، موانع دستیابی به اجرای کامل خط مشی های عمومی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۵ و ۴۶.
- رزقی رستمی، علی (۱۳۷۸)، اجرا، حلقه مفقود فرآیند خط مشی عمومی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۵۰.
- سازمان برنامه و بودجه (۱۳۷۴)، برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مرکز مدارک اقتصادی واجتماعی.
- سازمان برنامه و بودجه (۱۳۷۸)، برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مرکز مدارک اقتصادی واجتماعی.
- سازمان مدیریت و برنامه ریزی (۱۳۸۲)، گزارش ربع قرن عملکرد نظام جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۱ - ۱۳۵۶)، اداره کل روابط عمومی.
- سامتی، مرتضی، عمادزاده، مصطفی، بختیاری، بهروز(۱۳۸۲)، برآورد تابع تولید آموزش عالی دانشگاههای دولتی ایران، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره پیاپی ۲۷ و ۲۸، سال نهم، بهار و تابستان ۱۳۸۲.
- سرمد، زهره (۱۳۷۶)، روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگه.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۹)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
- طاهری، شهنام (۱۳۷۶)، توسعه اقتصادی و برنامه ریزی، تهران: نشر آروین.
- طهماسبی، فریال(۱۳۸۳، ۲۲ آذرماه)، دوزخ مقیاس جهانی، روزنامه ایران.
- قانع راد، محمد (۱۳۸۱)، نظام علمی کشور در برنامه سوم توسعه، تهران: وزارت علوم و تحقیقات و فناوری، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور.
- کیوی، ریمون و کامپوند، لوک وان (۱۳۸۱)، روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه عبدالحسین نیک گهر، تهران: انتشارات توتیا.
- مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور (۱۳۸۳)، خبرنامه تحقیقات و فناوری، شماره ۲۴ تیرماه ۱۳۸۳، شماره ۲۵ مرداد ۸۳، شماره ۲۷ آذر ۸۳، شماره ۳۰ اسفند ۸۳.
- مقیمی، محمد (۱۳۷۷)، سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی، تهران: انتشارات ترمه.

- مورهد، گریگوری و گریفین، ریکی (۱۳۷۹)، رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، طهرانی، چاپ چهارم، تهران: انتشارات مروارید.
- هدی، فرل (۱۳۸۱)، اداره امور تطبیقی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده تهران، چاپ اول تهران: انتشارات اندیشه های گهربار.
- هیوز، آن (۱۳۸۱)، مدیریت دولتی نوین، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران و سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات مروارید.

منابع انگلیسی:

- Barrett, Susan M (2004), *Implementation Studies: Time For A Revival?*, **Public Administration Review**, Vol 82, No2.
- Exworthy, Mark And Powell, Martin (2004), *Big Windows And Little Windows: ...*, **Public Administration Review**, Vol 81, No2.
- Garcia –Zamor, Jean-Claude (1988), *Problems Of Public Policy Implementation*
- Hjern, Benny and Porter, David O (1981), *Implementation Structures: A new unit of administrative, Organization Studies*, 2, 1981.
- Huber J.D and Mc Cary. N (2004), *Bureaucratic, Delegatin and Political Reform, American Political Science Review*, August 2004.
- Jill Schofield (2004), *A Model of Learned Implementation*, **Public Administration Review** Vol 82.
- Kaufman, Herbert (2001), *Major Players: Bureaucracies In American Government. Public Administration Review*. Vol 61, N1.
- Long, Edward and Franklin ,Aimee L (2004), *The paradox of Implementing the Government Performance and Results Act. Public Administation Review*. May/June 2004, Vol 64, No 3.
- Mossberger, Karen and Wolman, Harold (2003), *Policy Trans for as a Form of Prospective policy Evaluation, Public Administration Review*, July /August 2003, Vol 63, No4.

O'Toole.J.R Laurence.J(2004),*The Theory- Practice Issue In policy Implementation Research*.**Public Administratio Reviw**.Vol82.No2.

Sinclair, Thomas A.P (2001), *Implementation Theory And Practice* ,
Public Administration Reviw

Stillman, Richard.J (1996),**Public Administration**.Boston:Houghton
Mifflin Company.