



The Modeling Interactive Communication for Public Policy Implementation: Identifying Employee Participation Components

Elham Yazdian ¹ | Hassan Amiri ^{2✉} | Somaye Ghajari ³

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, Tehran. Email: yazdiyan.elham@yahoo.com
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, Tehran. Email: hassanamiri1349@yahoo.com
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, Tehran. Email: somayeghajari@gmail.com

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received: 27 August 2024

Received in revised form: 8
October 2024

Accepted: 1 December 2024

Published online: 21 September
2025

Keywords:

Interactive of Communication,
Employee Participation,
Public Policy.

ABSTRACT

Objective: “The idea of employee engagement has spawned a vast international industry of press, consultants, and professional publications that encourage managers to find new ways to engage their employees as a way to increase organizational performance. Considering the importance of this issue, the purpose of this research was to identify the components of the model of employee participation in the implementation of public policy.

Methods: The current research is qualitative in terms of its nature, in terms of the library and field study, based on the research objective, it is fundamental and in terms of the time of data collection, it is cross-sectional. Also, the interview data analysis method is based on foundation data. The statistical population consisted of two parts, the first part included experienced managers as well as university professors and researchers, and the second part included scientific documents, books, reports and scientific articles at the national and international level

Results: In the current research, after interviewing 15 people, theoretical saturation was achieved, based on which the number of 4 main codes and 12 core codes representing the components of employee participation in the organization were identified. Also, the number of 90 open codes was determined, which was reduced to 54 after the merger. The most important findings of the research after a detailed review of the domestic and foreign literature and background and conducting interviews with experts and experts in related fields is to identify the components of the model of employee participation in the implementation of public policy. According to the findings of the research and comparison with the researches that are mentioned in the background of the research, the findings of the research were identified in four dimensions (structural factors, economic factors, behavioral factors, environmental factors).

Conclusions: In this research, an attempt was made to identify the components of the model of employee participation in the implementation of the public policy with a comprehensive view, so that it can be exploited and used by those interested and researchers in this field, because according to the use of efficient participation, Facilitated the establishment of a cooperative management system according to the implementation by using the outlines and the process of establishment.

Cite this article: Yazdian, E.; Amiri, H. & Ghajari, S. (2025). Modeling Interactive Communication for Public Policy Implementation: Identifying Employee Participation Components. *News Science*, 14 (2), 71-76. DOI: <http://doi.org/10.22034/lrsi.2024.475525.1233>

© The Author(s).

DOI: <http://doi.org/10.22034/lrsi.2024.475525.1233>





The Journal of News Science
Vol. 14, No. 2, Ser.54, Summer 2025, P. 71-76
Journal homepage: <https://www.mjourcom.ir/>
DOI : <http://doi.org/10.22034/lrsi.2024.475525.1233>

Open Access

ORIGINAL ARTICLE

Modeling Interactive Communication for Public Policy Implementation: Identifying Employee Participation Components

Elham Yazdian  | Hassan Amiri  | Somayeh Ghajari 

1. 1 Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, Tehran.
Email: yazdiyan.elham@yahoo.com
2. 2 Corresponding author, Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, Tehran. Email: hassanamiri1349@yahoo.com
3. 3 Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, Tehran.
Email: hassanamiri1349@yahoo.com

Received: August 27, 2024

Accepted: December 1, 2024

EXTENDED ABSTRACT

Introduction:

Today, as a diverse global society, policymakers must carefully consider the social, economic, moral and religious policies of stakeholders before designing and drafting a policy to make it acceptable to everyone. Employee participation is considered as the cornerstone of contemporary calligraphy and is one of the tools for creating democracy and the basis for sustainable development in organizations. Employee participation uses common knowledge and values, as well as reducing disagreements between employees, managers and officials, and building trust in them. Other consequences of employee participation are transparency in decision-making and fairness among stakeholders. The best possible strategies. Fail to create superior performance for the company if

they fail to execute successfully. According to the theories, employees are very important and the organization must maintain relations with them. By identifying the components of the model of employee participation in the implementation of Public Policy, fundamental attention can be paid to structural issues in the field of employee participation in the implementation, the structures of the agricultural support services company affiliated to the Ministry of agricultural jihad can be flexible and developed in proportion to the increase in the volume of urbanization, and the management of the agricultural support services company can play an efficient role in the implementation of laws by eliminating parallel work and increasing services in different sectors, and the conflict of laws is reduced to some extent so that the culture of cooperation and co-thinking replaces the culture of self-voting in the company system, to avoid the problems between the policy-making institution and the system. Bureaucracy is prevented. In view of the above and in view of the importance and sensitivity of the provision of agricultural institutions and the impact on the quantity and quality of agricultural production and food security of the country, this study seeks to identify the components of the employee participation model in the implementation of Public Policy.

Research Method:

Given that the aim of the present study was to identify the components of the employee participation model in the implementation of Public Policy, a qualitative approach was selected in the study of the subject. In this approach, people, their perceptions, their meanings and their knowledge are perceived as the primary source of data, and semi-structured interviews are acceptable tools for individual and collective discovery, understanding and recognition. At this stage, the above documents and existing written documents were analyzed, classified and thoroughly examined. Then, using the semi-structured interview technique with a number of knowledgeable and opinion-oriented people, the required data on components and indicators was collected. In this way, the analysis and extraction of concepts from interviews continued until theoretical saturation was reached, and then the concepts of extraction, categorization and communication between categories were identified. The statistical community consists of two parts, the first of which includes experienced managers as well as academic professors and researchers, and the second part includes scientific documents, books, reports and scientific articles at the national and international level. The sampling method was purposeful and theoretical. In this study, we used semi-structured interviews and library studies to extract indicators of employee participation in the agricultural support services company affiliated to the Ministry of agricultural jihad. In this study, semi-structured interview tools were used to collect data on dimensions, employee participation components. The reason for using a semi-structured interview is that in addition to the possibility of exchange of views, the discussion and topic of the interview can be directed towards achieving the research objectives. For the purpose of the study, the methods of the study were used by the members, the three-pronged view of data sources and the researcher's self-review. The researcher used regular methods to record the findings and to ensure the foundations of the research and to triple their resources, two of the assistant professors who were faculty members specializing in the field of Public Administration were selected and individually but in parallel the feedback was received and the reviews were also carried out, and by comparing the findings, as well as taking into account the information obtained from the documents and interviews and questionnaires, it was assured that the resulting findings fully reflected the existing facts. In the present study, the foundation data method was used to analyze qualitative data, i.e.

documents and text of semi-structured in-depth interviews, and finally the data coding, which takes place during a three-step process (including open coding, axial coding and selective coding.)

Findings:

In the present study, after interviewing 15 people, theoretical saturation was obtained, based on which the number of 4 main codes and 12 axial codes that represented the components of employee participation in the organization were identified. It was also revealed that the number of 90 open codes was reduced to 54 open codes after the merger. The most important findings of the research after a thorough review of the literature and internal and external background and conducting interviews with experts and opinion leaders in related fields are to identify the components of the employee participation model in the implementation of Public Policy. Based on the findings of the study and comparison with the research carried out in the research background, the findings of the study were identified in four dimensions (structural factors economic factors behavioral factors environmental factors). The study tried to take a comprehensive look at identifying the components of the employee participation model in the implementation of public policy in such a way that it is used for interested and researchers in this field because due to the use of efficient participation, it is possible to facilitate the implementation of a tailored participatory management system using general lines and the process of deployment.

Conclusion

Employee engagement is part of the move towards human resource development, in modern organizations, the organization trusts the decision of its employees for itself and the organization. Workers' participation in the workplace, if not the best solution to fail in organizational efficiency and employee performance, is often seen as a tool to solve the problem. Employee productivity is the main goal of Management in the current period, which is dynamic and challenging, and most workers tend to be involved in decision-making by their bosses. In many cases good performance is a manifestation of the positive energy that employees put into their daily tasks. The success of public policies and government programs in the vacuum and without regard to its executive aspects will not be possible.

Data Availability Statement

Data available on request from the authors.

Acknowledgements

The authors would like to thank anonymous reviewers.

Ethical considerations

Not applicable.

Funding

Not applicable.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

References

- Abbasi, A., Motazadiyan, R., & Miraii, M., (2016). Investigation the Barriers of Public Policy Implementation in Governmental Organizations Organizational Resources Management Researches. 6(2), 49-69. [20.1001.1.22286977.1395.6.2.4.4](https://doi.org/10.1001.1.22286977.1395.6.2.4.4) (in Persian)
- Abdolhosseinzadeh, M., & Sanai, M. (2015). Empowering public policies through transparency and participation. The First National Conference on Iranian Public Administration, Tehran, Faculty of Management, University of Tehran. (in Persian)

- Alipour Lori, R., (2013). Explaining the relationship between managers' social capital and obstacles and constraints of policy implementation and presenting a model: A case study of the Ministry of Industry, Mine and Trade of the Islamic Republic of Iran* [Doctoral dissertation, Faculty of Literature and Humanities, Kerman]. (in Persian)
- Alvani, S. M. (2016). The political entrepreneur: A transformative actor in the policy arena. *Public Policy Quarterly*, 5(2), 81-91. (in Persian)
- Alvani, S. M., & Sharifzadeh, F. (2017). The public policy-making process. Tehran: Allamah Tabataba'i University Press. (in Persian)
- Ametepe, P., et al., (2023). The Moderating Role of Workplace Ostracism between Employee Training, Employee Participation and Organizational Commitment among Bank Employees. *Arab Gulf Journal of Scientific, Research Emerald Publishing Limited*, E-ISSN: 2536-0051.
- Bartholomew, U. & Chukwumeka, E. E.O. (2013). The Obstacles to Effective Policy Implementation by the Public Bureaucracy in Developing Nations: The Case of Nigeria/Singaporean. *Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(8), 34-43. DOI:[10.12816/0001218](https://doi.org/10.12816/0001218)
- Bosak, J., Dawson, J., Flood, P., & Peccei, R. (2017). Employee Involvement Climate and Climate Strength: A Study of Employee Attitudes and Organizational Effectiveness in UK Hospitals. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (1), 18-38. DOI:[10.1108/JOEPP-10-2016-0060](https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2016-0060)
- Calista, D. (1995), *Policy Implementation*, New York, Marcel Dekkerinc. P.120. 4i2. 5294.
- Colebatch H.K., & Hoppe, R. (2018), Introduction to the Handbook on Policy, Process and Governing. in *Handbook on Policy, Process and Governing*, Dec 28. Edward Elgar Publishing. [10.4337/9781784714871](https://doi.org/10.4337/9781784714871)
- Danaee Fard, H., et al. (2010). Public policy implementation: Examining the role of rationality in the policy formulation stage. *Management Research in Iran*, 14(4), 79-106. <https://sid.ir/paper/461482/fa> (in Persian)
- Danesh Fard, K. (2014). The public policy process, [Doctoral dissertation, Islamic Azad University]. (in Persian)
- Ebrahimi, S. M., & Razghi Rostami, A. (2005). Pathology of the implementation of industrial policies in Iran. The Third International Management Conference. (in Persian)
- Galeazzo, A., & Furlan, A. (2021). The Role of Employees' Participation and Managers' Authority on Continuous Improvement and Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 41 No. 13, 2021, Pp. 34-64. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2020-0482>.
- Grin J., Graaf, D., & Van, H. (1996). Implementation as Communicative Action.
- Hailong, L., & Huat Heng, W., (2023). A Global Study on The Links between Structural and Psychological Types of Empowerments and Workplace Employee Participation. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, Vol. 7 (2) Apri, 51. DOI: <https://doi.org/10.31674/Ijrtbt.2023.V07i02.005>
- Haji Timashi, M. (2005). Pathology of industrial policy implementation [Doctoral dissertation, Islamic Azad University]. (in Persian)
- Haji Timashi, M. (2005). Pathology of industrial policy implementation, [Doctoral dissertation, Islamic Azad University, Tehran]. (in Persian)
- Haji Vand, A., et al. (2022). Identifying and prioritizing the components affecting employee participation in the implementation of public policies in the field of urban management (Case study: Urmia Municipality). *Governance and Development*, 2(12), 119-152. <https://doi.org/10.22111/jipaa.2023.361480.1079> (in Persian)
- Jamshidi, S. H., et al. (2022). Analyzing the relationships of factors affecting the implementation of public policies using interpretive structural modeling. *Management and Development Process*, 34(4), 27-61. <https://doi.org/10.52547/jmdp.34.4.27> (in Persian)
- Karimi Mutua, J., Susan Were, S., & Kwasira, J., (2023). Employee Participation and Employee Performance in Tobacco Industry in Kenya. *African Journal of Emerging Issues (AJOEI)*. Online ISSN: 2663-9335, Vol (5), Issue 4, Pg. 70-92.
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2014). A Structural Equation Model for Measuring the Impact of Employee Retention Practices on Employee's Turnover Intentions: An Indian Perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1, 221-247. DOI:[10.1177/2322093714549109](https://doi.org/10.1177/2322093714549109)
- Khadzhyradieva S., Hrechko T., & Savkov A. (2019), Behavioral Insights in Public Policy: Ukrainian Case. *Public Policy and Administration*. Apr 9;18 (1):85-99. DOI:[10.5755/J01.Ppaa.18.1.23130](https://doi.org/10.5755/J01.Ppaa.18.1.23130)
- Knight, C., & Parker, S. K. (2021). How Work Redesign Interventions Affect Performance: An Evidence-Based Model from a Systematic Review. *Human Relations*, 74(1), 69–104. <https://doi.org/10.1177/0018726719865604>
- Knill C., & Tosun J. (2020), *Public Policy: A New Introduction*. Red Globe Press.
- Langeveld K., Stronks K., & Harting, J., (2016), Use of a Knowledge Broker to Establish Healthy Public Policies in a City District: A Developmental Evaluation. *BMC Public Health*. Dec 1;16 (1):271. DOI: [10.1186/S12889-016-2832-4](https://doi.org/10.1186/S12889-016-2832-4)
- Manourian, A. (2015). Public policy implementation and evaluation. Tehran: Mehraban Publishing. (in Persian)
- Moradi, H., et al. (2019). Identifying factors affecting employee participation in the Mazandaran Ports and Maritime Administration: A qualitative approach. *Human Resources Management Research*, 11(4), 111-144. <https://sid.ir/paper/393019/fa> (in Persian)
- Ogbonnaya, C., & Babalola, M. T. (2021). A Closer Look at How Managerial Support can Help Improve Patient Experience: Insights from the UK's National Health Service. *Human Relations*, 74(11), 1820–1840. <https://doi.org/10.1177/0018726720938834>

- Okumus, F., (2003). A Framework to Implement Strategies in Organizations. *Management Decision* 41(9):871-882. DOI:[10.1108/00251740310499555](https://doi.org/10.1108/00251740310499555)
- Pourkiani, M., et al. (2014). Determining the barriers to policy implementation using focused group discussions. *Quarterly Journal of Public Organization Management*. (in Persian)
- Qara Daghi, R., et al. (2019). Presenting a model for employee participation in the implementation of public policies in Iranian municipalities to enhance productivity. *Journal of Productivity Management*, 13(3), 235-253. (in Persian)
- Razghi Rostami, A. (2010). Pathology of industrial public policy implementation, [Master's thesis], Islamic Azad University. (Note: The original text is ambiguous; specify the degree type if known). (in Persian)
- Rengeriz, H., et al. (2018). Investigating the barriers to the implementation of public policies in government organizations using the meta-synthesis method. *Public Policy Quarterly*, 4(1), 127-142. <https://doi.org/10.22059/ppolicy.2018.66852> (in Persian)
- Schwermer H., Barz F, & Zablotski Y., (2020), A Literature Review on Stakeholder Participation in Coastal and Marine Fisheries. *Youmares 9-The Oceans: Our Research, Our Future*. 21- 43. DOI:[10.1007/978-3-030-20389-4_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20389-4_2)
- Spratt, K., (2009). *Policy Implementation Barriers Analysis: Conceptual Framework and Pilot Test in Three Countries*. Washington, DC: USAID.
- Triantafillidou, E., & Theodore K. (2022). Employee Involvement and Participation as A Function of Labor Relations and Human Resource Management: Evidence from Greek Subsidiaries of Multinational Companies in The Pharmaceutical Industry. *Administrative Sciences* 12: 41. <https://doi.org/10.3390/Admsci12010041>
- Vaezi, R., & Mohammadi, M. (2017). Proposing a model for evaluating public policies in Iran (A study of the value-added tax policy). *Management Perspective*, 29, 47-72. <https://doi.org/10.30495/qjopm.2019.668702> (in Persian)
- Wiersma, W., (2016), Evaluation Theory, Models and Application, *Journal of Multidisciplinary Evaluation*, V: 6 (11), PP: 109 - 115. <https://doi.org/10.56645/Jmde.V6i11.197>
- Yusof, N.A., et al. (2019), Theoretical and Practical Gaps in Policy Making Process in Five Organizations. *STI Policy and Management Journal*. Jul 15;4 (1). DOI:[10.14203/STIPM.2019.157](https://doi.org/10.14203/STIPM.2019.157)



شناسایی مؤلفه‌های الگوی مشارکت کارکنان و برقراری مدل تعاملی ارتباطات در اجرای خطمشی

عمومی

الهام یزدیان^۱ | حسن امیری^۲ | سمیه قجری^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران. رایانامه: yazdiyan.elham@yahoo.com

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران. رایانامه: hassanamiri1349@yahoo.com

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران. رایانامه: somayeghajari@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

هدف: ایده مشارکت کارکنان، صنعت بین‌المللی گسترده‌ای از مطبوعات، مشاوران و نشریات حرفه‌ای را ایجاد کرده است که مدیران را تشویق می‌کند تا راه‌های جدیدی برای مشارکت دادن کارکنان خود به‌عنوان راهی برای افزایش عملکرد سازمانی بیابند. با توجه به اهمیت این موضوع، هدف این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های الگوی مشارکت کارکنان در اجرای خطمشی عمومی بود.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

روش: پژوهش حاضر از نظر ماهیت کیفی، از حیث بُعد مطالعه از نوع کتابخانه‌ای و میدانی، بر اساس هدف پژوهش، بنیادی و از نظر زمان گردآوری داده‌ها، مقطعی است. همچنین روش تحلیل داده‌های مصاحبه از نوع داده بنیاد است. جامعه آماری شامل دو قسمت بود که در بخش اول مدیران با تجربه و نیز اساتید و محققین دانشگاهی را شامل شد و قسمت دوم شامل اسناد و مدارک علمی، کتب، گزارشات و مقالات علمی در سطح ملی و بین‌المللی بود. در پژوهش حاضر، پس از مصاحبه با ۱۵ نفر، اشباع نظری حاصل شد که بر این اساس تعداد ۴ کد اصلی و ۱۲ کد محوری که معرف مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در سازمان بود، شناسایی شد. همچنین تعداد ۹۰ کد باز مشخص شد که پس از ادغام به ۵۴ کد باز کاهش یافت.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۶/۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۷/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۹/۱۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۶/۳۰

کلیدواژه‌ها:

مشارکت کارکنان،
تامل ارتباطات،
خطمشی عمومی،

یافته‌ها: مهمترین یافته‌های پژوهش پس از مرور دقیق ادبیات و پیشینه داخلی و خارجی و انجام مصاحبه با خبرگان و صاحب نظران حوزه‌های مرتبط شناسایی مؤلفه‌های الگوی مشارکت کارکنان در اجرای خطمشی عمومی است. با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش و مقایسه با پژوهش‌های انجام شده که در پیشینه پژوهش ذکر شده است یافته‌های پژوهش در چهار بعد (عوامل ساختاری- عوامل اقتصادی- عوامل رفتاری- عوامل محیطی) شناسایی شد.

نتیجه‌گیری: در این پژوهش سعی شد که با نگاهی جامع به شناسایی مؤلفه‌های الگوی مشارکت کارکنان در اجرای خطمشی عمومی پرداخته شد به نحوی که برای علاقه‌مندان و پژوهشگران این حوزه مورد بهره‌برداری و استفاده قرار گیرد زیرا با توجه به بکارگیری مشارکت کارآمد می‌توان با استفاده از خطوط کلی و روند استقرار یک سیستم مدیریت مشارکتی متناسب با اجرا را تسهیل کرد.



استناد: یزدیان، الهام؛ امیری، حسن و قجری، سمیه (۱۴۰۴). شناسایی مؤلفه‌های الگوی مشارکت کارکنان و برقراری مدل تعاملی ارتباطات در اجرای خطمشی عمومی.

علوم خبری، ۱۴ (۲)، ۲۴۱-۲۶۵.

DOI: <http://doi.org/10.22034/Irsi.2024.475525.1233>



© نویسندگان.

دولت‌ها در مواجهه با مسائل و مشکلات عمومی ناگزیر به تنظیم خط‌مشی‌های عمومی هستند (دانایی‌فرد، ثقفی و مشبکی اصفهانی، ۱۳۸۹: ۸۹). بار سلومیو و چوکومیکا^۱ (۲۰۱۳) اذعان نمودند خط‌مشی مسیری برای اقدامات مشخص است که هدایت رهنمود و جهت‌گیری برای نیل به اهداف معین کلی و جزئی مدنظر دولت را فراهم می‌کند. به‌طور ساده می‌توان گفت خط‌مشی عمومی تصمیمی است که در رابطه با یک مشکل عمومی اتخاذ می‌شود و باید در نظر داشت خط‌مشی صرفاً اتخاذ تصمیم نیست؛ بلکه فرآیندی است شامل تمام اقدامات که از زمان احساس مشکل شروع می‌شود و به ارزیابی نتایج حاصل از اجرای خط‌مشی ختم می‌گردد (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶: ۱۵۲).

خط‌مشی‌گذاری عمومی در یک فرایند ساده شامل سه مرحله اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی است که اجرا به‌عنوان یکی از مراحل خط‌مشی‌گذاری عمومی از سال ۱۹۷۰ به بعد موردتوجه خاص پژوهشگران و نظریه‌پردازان قرار گرفته است (عباسی^۲ و همکاران، ۲۰۱۶). اجرای خط‌مشی‌های عمومی به معنای تبدیل برنامه‌ها در زمان معین به نتایج موردنظر است و برای رسیدن به درک جامع در خصوص چگونگی آن باید همه معیارهای کلیدی شناسایی شود و تعامل بین آن‌ها مشخص گردد (اسپارت^۳، ۲۰۰۹). در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، اجرا مرحله تحقق و تبلور اهداف خط‌مشی‌گذاران به شمار می‌آید و در این مرحله است که ذهنیات و مقاصد صورت عینی پیدا می‌کنند و ارزیابی میزان توفیق خط‌مشی‌ها ممکن می‌گردد. باآنکه اجرا مهم‌ترین مرحله فرایند خط‌مشی‌گذاری است، اما آن‌چنان‌که باید موردتوجه پژوهشگران رشته مدیریت قرار نگرفته و به آن التفات چندانی نشده است (الوانی، ۱۳۹۵، ۴۵).

امروزه به‌عنوان یک جامعه جهانی متنوع، خط‌مشی‌گذاران باید قبل از طراحی و تدوین یک خط‌مشی، سیاست‌های اجتماعی، اقتصادی، اخلاقی و مذهبی ذینفعان را به‌دقت در نظر بگیرند تا این خط‌مشی منطقی برای همه قابل قبول باشد (یوسف^۴ و همکاران، ۲۰۱۹: ۳۶).

مشارکت کارکنان به‌عنوان سنگ بنای خط‌نگاری معاصر محسوب شده و یکی از ابزارهای ایجاد دموکراسی و زمینه‌ساز توسعه پایدار در سازمان‌ها می‌باشد. مشارکت کارکنان باعث استفاده از دانش و ارزش‌های مشترک، همچنین کاهش اختلاف‌نظر بین کارکنان، مدیران و مسئولان شده و باعث ایجاد اعتماد به آن‌ها می‌شود. از پیامدهای دیگر مشارکت کارکنان شفافیت در تصمیم‌گیری و ایجاد انصاف و عدالت بین ذینفعان می‌باشد. بنابراین مشارکت کارکنان به‌عنوان راهی برای بهبود کیفیت و مشروعیت در خط‌مشی‌گذاری دولتی محسوب می‌گردد (اسپرمر^۵، برز و زابلوتسکی، ۲۰۲۰: ۳۲). عدم توجه به مشارکت کارکنان در تدوین خط‌مشی‌های عمومی در ایران، موجب شکل‌گیری خط‌مشی‌های ناکارآمد می‌شود که در حل مسائل عمومی ناتوان است، با توجه به ضرورت مشارکت کارکنان در تدوین خط‌مشی‌های عمومی باید کلیه ذینفعان با به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات خود باعث ایجاد اطلاعات مفید و پشتوانه‌ای برای بهبود بلندمدت در تدوین خط‌مشی‌های عمومی شوند تا اینکه بتوانیم به نقطه مطلوب برسیم (لانگولد^۶، استرونکس و هارتینگ، ۲۰۱۶: ۴). اما مسئله اصلی این است که در تدوین خط‌مشی‌های عمومی در ایران بین وضع موجود و وضع مطلوب فاصله وجود دارد و به نظر می‌رسد اصلی‌ترین نواقص در تدوین خط‌مشی‌های عمومی ایران عدم مشارکت کلیه ذینفعان در تدوین خط‌مشی‌های عمومی باشد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۴).

لوگین در بخشی از یافته‌های خود در خصوص رابطه تعیین‌کنندگان خط‌مشی و مجریان بیان می‌کند که مشارکت‌کنندگان گاهی ضعیف ظاهر می‌شوند و قادر به اجرای مطلوب خط‌مشی‌ها نیستند. تحقیق مک لوگین نشان می‌دهد که مجریان در فرایند خط‌مشی‌به‌عنوان بازیگران اصلی و قطعی محسوب می‌گردند و تحت شرایط «سازگاری متقابل» آن‌ها می‌توانند در امر پذیرش و همکاری در اجرای برنامه تحت تأثیر قرار گیرند (ناکامارا، ۱۹۸۰). جان گرین و ون‌گراف، دو تن از محققین، اجرای موفقیت‌آمیز

¹ Bartholomew & Chukwuemeka

² Abbasi, et al

³ Spratt

⁴ Yusof, et al

⁵ Schwermer, Barz & Zablotski

⁶ Langeveld, Stronks & Harting

خطمشی‌ها را برآیند تعامل مناسب و عمل متقابل ارتباطی بین بازیگران خطمشی و گروه‌های هدف می‌دانند. این ارتباط می‌تواند موجب یادگیری و فراگیری بیشتر آن‌ها با خطمشی باشد و منجر به اجرای موفقیت‌آمیز آن گردد. در واقع با این تعامل، خطمشی‌ها می‌توانند روند مشروعیت خود را حفظ کرده و در قالبی دموکراتیک عمل کنند (گرین و گراف، ۱۹۹۶).

جیمز اندرسون علت‌های عمده عدم اجرای صحیح خطمشی را نداشتن آگاهی و درک صحیح دستورها توسط مجریان، عدم توانایی مجریان نسبت به اجرای دستورها و مقاومت مجریان در اجرای دستورها و عدم احساس مسؤلیت مجریان نسبت به شغل خود مجریان خطمشی اعم از بخش دولتی یا خصوصی بیان می‌کند که باید از محتوای خطمشی، اهداف و فلسفه آن آگاهی داشته و نسبت به آن توجیه داشته باشند. این آگاهی با رفع سوءتفاهم‌ها سبب کاهش مقاومت در برابر خطمشی و از طرف دیگر سبب علاقه‌مندی در اجرا و تقویت حس تعهد و همکاری مجریان می‌گردد. گذر از مرحله شکل‌گیری خطمشی و آغاز مرحله اجرای آن مستلزم تغییر در مسؤلیت‌های افراد سازمان‌های مسؤل است. در این مرحله مسؤلیت از عهده سیاست‌گذاران برداشته می‌شود و به عهده مدیران، بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای و کارکنان گذاشته می‌شود. جابجایی مسؤلیت موجب می‌شود مسائلی در مرحله اجرا به وجود آید؛ به خصوص اگر خطمشی‌ها و چگونگی تدوین و تصویب آن‌ها موجب شگفتی و تعجب مدیران میانی و کارکنان آن‌ها شده باشد، برداشت یا تصویری که مدیران و کارکنان درباره منافع خود دارند بیشتر موجب تحریک و انگیزش آن‌ها خواهد شد، مگر این‌که منافع فردی و سازمانی باهم سازوکار باشند. بنابراین، مشارکت مدیران بخش‌ها و واحد وظیفه‌ای در فعالیت‌های مربوط به تدوین و اجرای خطمشی امری ضروری است (دانش فرد، ۲۰۱۴).

الوانی با استفاده از نظرات لیندبلوم، موانع موجود بر سر راه اجرای خطمشی را معیارهای مختلف و متعارض اجرا، عدم انگیزه اجرایی مجریان، دستورهای متفاوت، عدم صلاحیت و توانمندی مجریان، عدم کفایت منابع و امکانات، اجرای ساختارهای بوروکراتیک در گروه‌های ذی‌نفوذ می‌داند (منوریان، ۱۳۹۴).

بدون تردید امروزه کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین ثروت و دارایی سازمان‌ها به شمار می‌آیند و هرگونه تلاش جهت ارتقاء کارایی و بهره‌وری در سازمان بدون ارتقاء و توسعه یافتگی کارکنان سازمان امکان‌پذیر نیست. بسیاری از فعالیت‌های بخش عمومی در چهارچوب اجرای خطمشی‌های عمومی انجام می‌گیرد. کارکنان به‌عنوان منابع انسانی در بخش دولتی مجریان اصلی مرتبط با انجام خطمشی‌های دولت هستند. لذا ارتقاء کیفی و توسعه یافتگی این منابع به‌عنوان یک خطمشی بسیار مهم قابل مطالعه است و ارائه الگویی مبنی بر مشارکت کارکنان در اجرای خطمشی‌های عمومی این فرصت را فراهم می‌کند که بتوان تحلیل مناسبی از وضعیت توسعه یافتگی کارکنان بخش دولتی از یکسو و کارآمدی خطمشی‌های در سازمان‌های دولتی از سوی دیگر ارائه نمود (دانش فرد، ۱۳۹۵).

همه کارکنان یک مؤسسه باید در راستای برنامه استراتژیک سازمان خود کار کنند و در سلسله مراتب از سطوح بالا به پایین هدایت شوند تا بر اساس چشم انداز، مأموریت سازمان خود کار کنند، موضوع اصلی که در زندگی روزمره خود در سازمان‌های مختلف به آن توجه کرده ایم این است که بین اهداف استراتژیک و برنامه‌های سالانه انحراف وجود دارد (نوبل، ۱۹۹۹)، وی همچنین اضافه می‌کند که وقتی یک سازمان استراتژی خود را به طور مؤثر اجرا می‌کند، مزیت رقابتی برای آن سازمان ایجاد می‌شود. طبق گفته نوبل (۱۹۹۹)، پیاده‌سازی استراتژی فرآیند آسانی نیست و برای همه تیم‌های یک سازمان بسیار نگران‌کننده است، زیرا صرفاً آنچه نوشته شده است را به اقدامات تبدیل می‌کند. بهترین استراتژی‌های تدوین شده ممکن است در صورت عدم اجرای موفقیت‌آمیز، نتوانند عملکرد برتر را برای شرکت ایجاد کنند.

طبق نظر (لیائو^۱ و سابرامونی، ۲۰۰۸) کارکنان بسیار مهم هستند و سازمان باید روابط خود را با آن‌ها حفظ کند. با شناسایی مؤلفه‌های الگوی مشارکت کارکنان در اجرای خطمشی عمومی طبق پژوهش قره داغی و همکاران (۱۳۹۸) می‌توان در زمینه مشارکت کارکنان در اجرا به مسائل ساختاری توجه اساسی نموده، ساختارهای شرکت خدمات حمایتی کشاورزی وابسته به وزارت جهاد کشاورزی منعطف شود و متناسب با افزایش حجم شهرنشینی توسعه یابد و مدیریت شرکت خدمات حمایتی کشاورزی می‌تواند

^۱ Liao & Subramony

با حذف موازی کاری و افزایش خدمات در بخش‌های مختلف نقشی کارآمد در اجرای قوانین داشته باشد و تضاد قوانین تا حدی کم می‌شود تا فرهنگ همکاری و همفکری جای فرهنگ خود رأیی را در سیستم شرکت بگیرد، تا از بروز مشکلات بین نهاد خط‌مشی‌گذار و سیستم بوروکراسی جلوگیری شود. با توجه به موارد بیان‌شده در بالا و با عنایت به اهمیت و حساسیت تأمین نهاده‌های کشاورزی و تأثیر بر کمیت و کیفیت تولید محصولات کشاورزی و امنیت غذایی کشور این پژوهش درصدد شناسایی مؤلفه‌های الگوی مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی است.

به منظور یکسان‌سازی مجموعه مقاله‌ها و نیز برای آنکه امکان ترکیب و انتقال فایل رایانه‌ای آنها فراهم شود، لازم است که همه مقاله‌ها با طرحی یکسان، کامل و هماهنگ تهیه و تایپ شوند. این راهنما به نویسندگان مقاله‌ها کمک می‌کند تا مقاله خود را با طرح مورد قبول دانشکده تهیه کنند. توجه شود که فرمت ظاهری این راهنما و نگارش آن منطبق بر بخشنامه مورد قبول اداره انتشارات دانشکده مدیریت است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

خط‌مشی‌گذاری عمومی از فرآیندهای نوظهور مدیریتی است که در مرکز روابط میان شهروندان و دولت‌ها قرار دارد و به میزان زیادی کیفیت زندگی روزمره شهروندان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سیاست‌گذاران مبتنی بر فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، در اصل منافع عمومی را دنبال می‌کنند، آن‌ها باید در عمل، ذی‌نفعان گوناگون جهت مشارکت را تشخیص دهند و هزینه‌ها و مزایای هر یک را در نظر بگیرند (کولباچ، ۲۰۱۸: ۴۸). اتخاذ خط‌مشی، فرایند تصمیم‌گیری سیاست‌های عمومی است که به‌طور مداوم یا مکرر به‌جای منافع عمومی در راستای منافع یک گروه یا فرد خاص مورد توجه قرار می‌گیرد. اتخاذ خط‌مشی عمومی می‌تواند از طریق طیف وسیعی از ابزارهای غیرقانونی مانند رشوه، بلکه از طریق راه‌های قانونی مانند لابی و حمایت مالی از احزاب سیاسی و مبارزات انتخاباتی به دست آید (خاژیرادیاوا، هرچکو و ساوکاو، ۲۰۱۹: ۸۷). امروزه علت توسعه یافتگی کشورها را باید در سرمایه غنی خط‌مشی‌ای (سیاستی) جستجو کرد و سایر سرمایه‌ها فرع این سرمایه کلیدی هستند. بنابراین هرچه ظرفیت خط‌نگاری ملی کشور بالاتر و غنی‌تر باشند، اطلاق عنوان کشور پیشرفته به آن بیشتر صادق است (دانایی‌فرد، ثقفی و مشبکی اصفهانی، ۱۳۸۹: ۸۲).

خط‌مشی عمومی به مطالعه و تحلیل عمل دولت‌ها می‌پردازد. در واقع خط‌مشی‌گذاری عمومی، تجلی اداره حکومت در عمل است که آن‌ها را می‌توان به‌عنوان مجموعه‌هایی ساختاری و مرتبط متشکل از مقاصد تصمیمات و اعمالی که قابل نسبت به اقتدار عمومی در سطوح محلی، ملی و بین‌المللی هستند، در نظر گرفت (دانایی‌فرد، ثقفی و مشبکی اصفهانی، ۱۳۸۹: ۸۰).

در خط‌مشی‌گذاری عمومی، کارکنان هر یک به‌نوعی مسئله اصلی را استخراج و تبیین می‌کنند و در نهاد سیاست‌گذاری مورد دفاع قرار می‌دهند، اما عدم هماهنگی بین آنان، موجب انحراف در نتایج حاصل در هر سه بخش خروجی، پیامد و اثر خط‌مشی می‌شود. لذا به علت عدم انسجام و همکاری میان گروه ذی‌نفعان، احتمالاً مسئله عمومی به اشتباه تعریف شده و حل‌نشده باقی بماند. لذا مدیران باید به جایگاه مشارکت کارکنان و مدیریت آن توجه نمایند (نیل و توسان، ۲۰۲۰: ۸۳). خط‌مشی‌گذاران باید در نظام خط‌مشی‌گذاری، محمل و گذرگاهی برای شنیدن صدای کارکنان مختلف فراهم آورند. در سطح جامعه، تشکل‌های سیاسی، احزاب، گروه‌های کارکنان و سازمان‌های غیردولتی به‌عنوان بازیگران در تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌ها مشارکت می‌کنند و مشارکت آن‌ها در عرصه ارزیابی، از اهمیتی دوچندان نسبت به تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها برخوردار است (ویرسما، ۲۰۱۶: ۱۱۱).

مشارکت کارکنان مجموعه‌ای از شیوه‌ها است که هدف آن دستیابی به اهداف است. مشارکت کارکنان می‌تواند مستقیم یا غیرمستقیم از طریق نهادهای نمایندگی مانند اتحادیه‌های کارگری، کمیته‌های مشورتی مشترک و شوراهای کاری باشد (رانیا و همکاران، ۲۰۲۱: بروستر و همکاران ۲۰۱۹؛ کوینینگ و ودر، ۲۰۲۱).

مشارکت کارکنان را می توان به چند طریق تعریف کرد. در یک تعریف مشارکت کارکنان به این گونه تعریف می شود، فرایندی که در آن کارکنان با مشارکت در تصمیمات مربوط به کار، کنترل شرایط کاری خود را به عهده می گیرند. در این فرایند قدرت تصمیم گیری در امور مربوط به کار بین کارمند و کارفرما تقسیم می شود و از این طریق سلسله مراتب نابرابر میان کارکنان و مدیران متعادل می شود (خالد و نواب، ۲۰۱۸).

باسک و سایرین (۲۱۰۱) مشارکت کارکنان را بیان کننده مجموع فعالیت های وظیفه مداری می دانند که باعث ارتقاء حس مثبت کارکنان نسبت به محیط کار و وظایف شغلی که دارند می شود. همچنین تلاش آگاهانه افراد سطوح بالاتر سازمان را که توانایی ایجاد فرصت های توسعه شغل برای کارکنان و گروه های سطح پایین تر سازمان را دارند تا گروه های سطح پایین تر بتوانند در یک یا چند زمینه، تلاش بیشتری کنند و صدای بلند تری در سازمان داشته باشند را نیز مشارکت کارکنان گویند که در واقع نوعی ورود کارکنان به اختیارات و عملیات مدیریت می باشد. این نوع ارتباط بین مدیران و کارکنان به معنای از بین رفتن رابطه سنتی ارباب و رعیتی بین مدیران و کارکنان است (فیپس و همکاران، ۲۰۱۳).

تعریف واژه مشارکت کارکنان بدون ابهام و بصورت صریح بسیار دشوار است. به اعتقاد بسیاری از پژوهشگران این حوزه مشارکت به شکل های مختلفی در سازمان به کار رفته می شود و تحت عنوان های متفاوتی از جمله مشارکت کارکنان، صدای کارکنان، توانمند سازی و غیره مطرح می شود که هر کدام را می توان در فضای خاص خود بررسی کرد. یک شکل به کارگیری مشارکت کارکنان در غالب تصمیم گیری مشارکتی است که اغلب به عنوان یک سبک مدیریتی یاد می شود. تصمیم گیری مشارکتی مبتنی بر خودمختاری در انجام کارها، مشاوره با مدیریت و کار گروهی می باشد. به این ترتیب می توان مشارکت کارکنان را نفوذ کارکنان در تصمیم گیری سازمانی تعریف کرد. معنا و مفهوم مشارکت کارکنان در طول زمان در حال تکامل بوده است، ابتدا به عنوان نوعی سازش اجتماعی بین دو طرف با منافع مختلف مطرح شد و امروزه به عنوان شناخت متقابل نیازها در جهت تحقق اهداف سازمان مطرح می شود. الگوی تاریخی بوجود آورنده این مفهوم در نظریات مدیریتی ابتدا به دو شکل مشارکت کارکنان و درگیری کارکنان مطرح شد. درگیری کارکنان، ابتدا بر اساس فرض سازش بین دو طرف با منافع متضاد بیان شد در حالی که مشارکت کارکنان بر مبنای منافع مشترک مطرح شده است. بنابراین مشارکت کارکنان بیشتر به عنوان یک ابزار مدیریت منابع انسانی معرفی شده است که بر رویه های استخدام کارکنان با تعهد بالا و روش های مدیریتی نزدیک به امر مشارکت تاکید دارد (باسک و همکاران، ۲۰۱۰).

پناهی و کرمانشاهی (۱۴۰۲) در پژوهش خود نشان دادند که شرایط علی تحقیق شامل فضا محیط کار، اعتماد سازمانی، تعهد کار، منابع و امکانات، وقت شناسی، تعاملات اجتماعی، سازگاری، یادگیری سازمانی، تخصص گرایی، انضباط کاری، اعمال نفوذ، منزلت اجتماعی، عدالت سازمانی، مسئولیت پذیری، رقابت سالم و امنیت شغلی هستند. این شرایط به انواع مشارکت منجر می شود: مشارکت رسمی، مشارکت اجباری، مشارکت منفعت طلبانه، مشارکت منفعل طلبانه، مشارکت غیر رسمی، مشارکت خیرخواهانه، مشارکت درگیرانه، مشارکت داوطلبانه. در نهایت پیامدها تحقیق به رضایت شغلی، تعالی منابع انسانی، مسئولیت جمعی و افزایش اعتماد و همدلی بین کارکنان می انجامد.

حاجی وند، شریف زاده و فرهادی (۱۴۰۱) در پژوهش خود با هدف شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های مشارکت کارکنان در اجرای خط مشی های عمومی انجام شد و الگوی به کار گرفته شده در این پژوهش تلفیقی از نوع هدف گرا و خبره گرا بود. در این پژوهش بعد از تجزیه و تحلیل نتایج ۹ مؤلفه اصلی و ۵۸ شاخص شناسایی شد. مؤلفه های شناسایی شده به ترتیب اهمیت شامل مؤلفه تخصص و مهارت مجریان، مؤلفه عوامل رفتاری مجریان، مؤلفه ساختاری، مؤلفه مدیریتی و اجرایی، مؤلفه گروهی، مؤلفه فرهنگی، مؤلفه اقتصادی، مؤلفه محیطی، مؤلفه حقوقی بودند.

آمتپه، اوتواگا، چینه‌وناجی و سینا آریلسره (۲۰۲۳) در پژوهش خود نشان دادند که آموزش کارکنان و مشارکت کارکنان با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند، در حالی که طردگرایی سازمانی دارای رابطه معنادار اما منفی است. این مطالعه همچنین نشان داد که تبعیض‌گرایی در محل کار رابطه بین جو سازمانی و تعهد سازمانی را تعدیل می‌کند. این مطالعه توصیه کرد که تعهد سازمانی مستلزم آموزش مدیریت نیروی کار، اجازه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و به حداقل رساندن یا ریشه‌کن کردن آشکار رفتار تبعیض‌آمیز سازمانی است. بنابراین، نتیجه‌گیری می‌شود که کارگران برای آموزش و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها ارزش زیادی قائل هستند و در برابر طرد شدن سازمانی احم می‌کنند.

کریمی موتوآ، ویر و کواسیرا (۲۰۲۳) در پژوهش خود نشان دادند که بین موضوعات مربوط به مشارکت کارکنان و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار است. این نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد. علاوه بر این دو، سازمان‌های دیگر تشویق می‌شوند که مشارکت کارکنان را به منظور تقویت محیطی سالم برای مدیران و کارکنان برای دستیابی به سود بیشتر تشویق کنند. این مطالعه کمک می‌کند که مدیران منابع انسانی و کل نیروی کار در تلاش باشند تا در کارکنان را در جهت مشارکت تشویق کنند.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به این که هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های الگوی مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی بود، رویکرد کیفی در بررسی موضوع مورد مطالعه انتخاب گردید. در این رویکرد، افراد، ادراکات آن‌ها، معانی و شناخت آن‌ها به‌عنوان منبع اولیه‌ی داده‌ها تلقی می‌شوند و مصاحبه نیمه ساختاریافته ابزار قابل قبولی برای کشف، فهم و شناخت فردی و جمعی افراد می‌باشد. بنابراین، در تحقیقات مدیریت و علوم اجتماعی معمولاً از دیدگاه گروهی از خبرگان استفاده می‌شود که با روش نمونه‌گیری هدفمند یا نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب می‌شوند. داده‌ها از افرادی گردآوری می‌شوند که تجاربی در خصوص پدیده‌ی مورد نظر دارند. ابزار گردآوری داده‌ها اغلب شامل مصاحبه‌های نیمه ساختارمند با خبرگان است؛ البته می‌توان از سایر انواع فنون گردآوری داده‌ها مانند مطالعات کتابخانه‌ای نیز استفاده کرد. پولکینگ هورن (۱۹۸۳) خاطر نشان می‌سازد که مصاحبه با ۵ تا ۲۵ نفر که تجربه‌ی کامل پیرامون پدیده‌ی موردنظر را دارند، کافی می‌باشد.

ونمانن (۱۹۹۷) نیز بیان می‌کند که مکالمه‌های آهسته، مکتوب نمودن پاسخ‌ها و قطعات چندرسانه‌ای در زمره‌ی داده‌های گردآوری شده قرار می‌گیرند. در این مرحله اسناد بالادستی و مستندات کتبی موجود مورد تحلیل و طبقه‌بندی و پیشینه به‌طور گسترده مورد بررسی قرار گرفت. سپس با استفاده از تکنیک مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با تعدادی از افراد آگاه و صاحب نظر، داده‌های مورد نیاز در خصوص مؤلفه‌ها و شاخص‌ها گردآوری شد. به این ترتیب که تحلیل و استخراج مفاهیم از مصاحبه‌ها، تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و سپس مفاهیم استخراج، دسته‌بندی و ارتباط بین دسته‌ها مشخص شد. جامعه آماری، شامل دو قسمت است که در بخش اول شامل مدیران با تجربه و نیز اساتید و محققین دانشگاهی است و قسمت دوم شامل اسناد و مدارک علمی، کتب، گزارشات و مقالات علمی در سطح ملی و بین‌المللی است. روش نمونه‌گیری، به صورت هدفمند و نظری بود. هدفمند بدین معنا که بتواند بر حسب موضوع، مسئله و موقعیت تحقیق، گروه‌های هدف اطلاع‌رسانان را تعریف کند. نظری بودن نمونه نیز به این معنی که کفایت لازم را برای اینکه ما را به سطح انتزاع نظری برساند، دارا باشد. معمولاً برحسب محتویات مصاحبه‌های اکتشافی با اطلاع‌رسانان ضرورت می‌یابد. نمونه‌گیری و مصاحبه، تا زمانی ادامه پیدا خواهد کرد که فرایند تجزیه و تحلیل و اکتشاف به اشباع نظری برسد فراستخواه، (۱۳۹۵)، بنابراین و تا اشباع نظری داده‌ها ادامه پیدا کرد.

در این پژوهش برای گردآوری داده‌های مورد نیاز در تحقیق، برای استخراج شاخص‌های مشارکت کارکنان در شرکت خدمات حمایتی کشاورزی وابسته به وزارت جهاد کشاورزی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختارمند و مطالعات کتابخانه‌ای بهره‌مند شدیم. در پژوهش حاضر، جهت جهت گردآوری داده‌ها در خصوص ابعاد، مؤلفه‌های مشارکت کارکنان از ابزار مصاحبه‌ی

نیمه- ساختاریافته استفاده شد. دلیل استفاده از مصاحبه-ی نیمه- ساختاریافته این است که علاوه بر امکان تبادل نظر، می توان بحث و موضوع مصاحبه را در راستای دستیابی به اهداف پژوهش هدایت نمود. مزیت مصاحبه این است که مصاحبه گر می تواند پاسخ ها را پیگیری نموده و با دوباره تعریف کردن سؤال ها، ابهام ها را رفع نماید (سرمد، بازرگان و حجازی ۱۴۰۰). جهت روایی در پژوهش، از شیوه های روایی بررسی توسط اعضاء، سه سوپه نگری منابع داده ها و خود بازمینی محقق استفاده شد. پژوهشگر حاضر برای ثبت یافته ها از شیوه های منظمی استفاده نموده و برای اطمینان از پایایی پژوهش و جهت سه سوی سازی منابع خود از دو تن از اساتید راهنما که از اعضای هیئت علمی متخصص در رشته مدیریت دولتی بودند، انتخاب و به صورت جداگانه اما موازی بازخوردها دریافت شد و بازمینی ها نیز انجام شد و با مقایسه یافته ها و همچنین با توجه به اطلاعاتی که از اسناد و مصاحبه ها و پرسشنامه ها به دست آمده بود، اطمینان گردید که یافته های حاصل تماماً منعکس کننده واقعیت های موجود می باشند. در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده های کیفی یعنی اسناد و مدارک و متن مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته از روش داده بنیاد و در نهایت کدگذاری داده ها که طی فرایندی سه مرحله ای صورت می گیرد، (شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی)، استفاده شد.

یافته های پژوهش

الف) توصیف متغیرهای جمعیت ساختی: به منظور جمع آوری داده های مورد نیاز از روش کتابخانه ای و مرور اسناد و همچنین مصاحبه با مدیران با تجربه و نیز اساتید و محققین دانشگاهی استفاده شد. جامعه آماری شامل تعداد زیادی از مدیران بودند که از میان آن ها تعداد ۱۵ نفر به صورت هدفمند و گلوله برفی انتخاب گردید. برای سهولت در تحلیل، به هر یک از افراد یک کد (حرف p) اختصاص داده شده است. جدول زیر آمار توصیفی را نشان می دهد:

جدول (۱)، توصیف ویژگی های جمعیت شناختی افراد در بخش کیفی

R	جنسیت	سابقه	شناسه	مدرك تحصیلی	مدت مصاحبه
۱	مرد	۳۰ سال	P1	دکتر	۳۵
۲	زن	۲۰ سال	P2	ارشد	۳۹
۳	مرد	۲۱ سال	P3	دکتری	۴۵
۴	مرد	۲۳ سال	P4	ارشد	۵۰
۵	مرد	۲۴ سال	P5	دکتری	۵۵
۶	مرد	۲۹ سال	P6	کارشناسی	۳۹
۷	مرد	۱۶ سال	P7	ارشد	۵۱
۸	زن	۱۲ سال	P8	دکتری	۴۲
۹	مرد	۱۹ سال	P9	ارشد	۵۲
۱۰	مرد	۲۷ سال	P10	کارشناسی	۴۵
۱۱	زن	۱۰ سال	P11	دکتری	۴۸
۱۲	مرد	۹ سال	P12	دکتری	۴۲
۱۳	مرد	۲۲ سال	P13	کارشناسی	۵۶
۱۴	زن	۱۹ سال	P14	دکتری	۴۲
۱۵	مرد	۳۰ سال	P15	دکتری	۵۸

ب) مؤلفه های الگوی مشارکت کارکنان در اجرای خط مشی عمومی کدامند؟

برای پاسخ به این سؤال پژوهش از روش تحلیل محتوا (مضمون) استفاده شد و در نهایت کدگذاری داده ها که طی فرایندی سه مرحله ای صورت گرفت، (شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی)، انجام شد. تحلیل مضمون در قالب سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، ابتدا تک تک مصاحبه های انجام شده به ترتیب، توسط یک کارشناس متبحر در این کار، پیاده سازی شده و پس از پیاده سازی هر

مصاحبه، متن پیاده شده مورد تحلیل قرار گرفته است. در واقع با مطالعه دقیق و خط به خط جملات، مصاحبه‌ها و مضامین توصیفی توسط محقق به هر قطعه از جملات نسبت داده شده و البته گاهی جملات از منظر مختلف، کدهای مختلف را به خود گرفته و به داده‌هایی که از نظر مفهوم شبیه به یکدیگر هستند، با نام‌های متناسب، برچسب زده شده است. مفاهیم استخراج شده در این قسمت در جدول (۲) طبقه بندی شده است.

جدول (۲). کدهای باز، ارجاع داده شده از طرف مشارکت کنندگان	
کدهای باز	کدهای باز
ایمنی محل کار از نظر روانشناختی	عدم ترس از مجازات و خجالت در برابر یکدیگر
تمایل داشتن به درخواست کمک کردن	مالکیت کمتر کارکنان در پروژه
برنامه کاری انعطاف پذیر	اجازه به کارمندان برای کار بر طبق شرایط خود
کامندان خوشحال و نوآور	سرمایه گذاری کارمند در توسعه نقش خود
انگیزه رشد و پیشرفت	عدم توانایی در پیشرفت و در نتیجه رکود
یادگیری مداوم	توانایی تأثیر مستقیم مدیران بر رشد افراد
ارتباطات قوی‌تر و بازتر بین کارکنان و مدیران	به رسمیت شناخته شدند کارمندان
بهبود روحیه	کاهش گردش مالی
روابط قوی و معنی‌دار	رضایت کارکنان، سلامت روانی آنان و بهره‌وری و بهبود کارایی کسب و کار
بهبود سلامت روانی کارکنان	ایجاد یک فرهنگ کاری
باز شدن خطوط ارتباطی از بالا به پایین	کارکنان راضی و متعهد
حفظ کارکنان	کمک به حفظ به کسب و کارها
بهبود کیفیت خروجی یک شرکت	بهره‌وری و تولید بیشتر
غرور و سرمایه‌گذاری شخصی کارکنان در کارشان	مدیران در دسترس و آماده گفتگو با کارکنان
محل کار سالم و کارآمد	اطمینان از مشارکت مدیریت در رویدادهای اجتماعی
ترویج یک محیط کاری با برنامه باز	مشارکت در کسب و کارها
اختصاص زمانی برای دسترسی مدیران به کارکنان در همه سطوح	ارتقای همکاری و کار تیمی
رضایت شغلی	به اشتراک گذاری دانش و مهارت
مهارت‌ها و پیشرفت شغلی کارکنان	پرورش فرهنگ یادگیری مستمر
پرورش فرهنگ نوآوری و خلاقیت	تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر و آگاهانه‌تر
خدمات استثنایی به مشتریان	کمک به شهرت برند و موفقیت بلندمدت سازمان
حل تعارضات و حفظ یک محیط کاری مثبت	بالا رفتن سطح مطالعات به واسطه تلاش برای ارائه بهترین پیشنهادها
بالا رفتن توان کارکنان	رقابت سالم
دموکراسی در سازمان و دوری از خود محوری و استبداد مدیران شده	تلفیق منافع فرد و سازمان
درخواست جابه‌جایی یا تغییر شغل	رکود سازمان‌ها
عدم احساس تعلق کارکنان به سازمان‌ها	عدم انگیزه کارکنان
عدم رغبت به خلاقیت و افکار نوین در سازمان‌ها	غیبت و تاخیر در کار

در این تحقیق با استفاده از مقایسه مستمر و چندین باره کدهای توصیفی تولید شده در مرحله قبل، کدهای تفسیری ایجاد شدند. برای تولید کدهای تفسیری، چندین کد توصیفی در ذیل چتر یک کد تفسیری جمع شده و آن را تشکیل داده‌اند. این محورها عبارتند از:

- ارتباطات و تعاملات
- تجربه و یادگیری
- قوانین و مقررات
- محیط کاری منعطف
- رفتارهای مثبت در سازمان

- کم شدن نظام رسمیت
- گرایش سازمان به عدم تمرکز
- وجود نظام پیشنهادها
- کم شدن فاصله قدرت
- توانمندسازی کارکنان
- رقابت سالم
- مشارکت در کسب و کار

با توجه به مفاهیم بدست آمده از مرحله قبل، در مرحله کدگذاری انتخابی، با انجام بارها مطالعه و بررسی مجدد و فرآیند رفت و برگشت بین مفاهیم و مقولات، با در نظر گرفتن مطالعات مختص به هر مقوله، نتایج مطالعات اصلی و اساسی مربوط به آن مقوله در کنار هم قرار گرفته و با بررسی نقش عوامل و اثر آن بر مشارکت کارکنان، ارتباط بین مقولات و استراتژی‌ها شناسایی و تحلیل شده است. در نهایت، حاصل کار تعداد ۴ کد اصلی بود که معرف مشارکت کارکنان و ۱۲ کد محوری که معرف مولفه های ابعاد بود. همچنین تعداد ۹۰ کد باز مشخص شد که پس از ادغام به ۵۴ کد باز کاهش یافت. شرح چگونگی شکل گیری ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول (۳). ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های حاصل از کدگذاری انتخابی		
کدهای انتخابی	کدهای محوری	کد باز
عوامل ساختاری	کم شدن نظام رسمیت	<ul style="list-style-type: none"> • به رسمیت شناخته شدند کارمندان • دموکراسی در سازمان و دوری از خود محوری و استبداد مدیران شده
	گرایش سازمان به عدم تمرکز	<ul style="list-style-type: none"> • باز شدن خطوط ارتباطی از بالا به پایین • سطح مطالعات به واسطه تلاش برای ارائه بهترین پیشنهادها
	وجود نظام پیشنهادها	<ul style="list-style-type: none"> • تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر و آگاهانه‌تر • مدیران در دسترس و آماده گفتگو با کارکنان
	قوانین و مقررات	<ul style="list-style-type: none"> • کمک به شهرت برند و موفقیت بلندمدت سازمان • عدم درخواست تغییر یا ترک شغل • تلفیق منافع فرد و سازمان
عوامل محیطی	کم شدن فاصله قدرت	<ul style="list-style-type: none"> • عدم ترس از مجازات و خجالت در برابر یکدیگر • مالکیت کمتر کارکنان در پروژه • حل تعارضات و حفظ یک محیط کاری مثبت
	محیط کاری منعطف	<ul style="list-style-type: none"> • ایمنی محل کار از نظر روانشناختی • محل کار سالم و کارآمد • برنامه کاری منعطف • اجازه به کارمندان برای کار بر طبق شرایط خود • ترویج یک محیط کاری با برنامه باز • پرورش فرهنگ نوآوری و خلاقیت • پرورش فرهنگ یادگیری مستمر

<ul style="list-style-type: none"> • بهره‌وری و بهبود کارایی کسب و کار • کمک به حفظ به کسب و کارها • بهره‌وری و تولید بیشتر • رقابت سالم • بالارفتن مهارت‌ها و پیشرفت شغلی کارکنان • رضایت شغلی • اطمینان از مشارکت مدیریت در رویدادهای اجتماعی 	<p>رقابت سالم</p>	<p>عوامل اقتصادی</p>
<ul style="list-style-type: none"> • گردش مالی • به اشتراک گذاری دانش و مهارت • خدمات استثنایی به مشتریان • بهبود کیفیت خروجی یک شرکت • مشارکت در کسب و کارها 	<p>مشارکت در کسب و کار</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • غرور و سرمایه‌گذاری شخصی کارکنان در کارشان • بالارفتن توان کارکنان • سرمایه‌گذاری کارمند در توسعه نقش خود • توانایی در پیشرفت 	<p>توانمندسازی کارکنان</p>	<p>عوامل رفتاری</p>
<ul style="list-style-type: none"> • کارمندان خوشحال و نوآور • انگیزه رشد و پیشرفت • بهبود سلامت روانی • رضایت کارکنان • بهبود روحیه 	<p>رفتارهای مثبت در سازمان</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • تمایل داشتن به درخواست کمک کردن • ارتقای همکاری و کار تیمی • اختصاص زمانی برای دسترسی مدیران به کارکنان در همه سطوح • ارتباطات قوی‌تر و بازتر بین کارکنان و مدیران • روابط قوی و معنی‌دار 	<p>تعاملات و ارتباطات</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • یادگیری مداوم • توانایی تأثیر مستقیم مدیران بر رشد افراد • ایجاد یک فرهنگ کاری 	<p>تجربه و یادگیری</p>	

بحث و نتیجه‌گیری

مهمترین یافته‌های پژوهش پس از مرور دقیق ادبیات و پیشینه داخلی و خارجی و انجام مصاحبه با خبرگان و صاحب نظران حوزه‌های مرتبط شناسایی مؤلفه‌های الگوی مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی است. با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش و مقایسه با پژوهش‌های انجام شده یافته‌های پژوهش به صورت زیر تبیین شده است.

بعد اول) مربوط به عوامل ساختاری که کم شدن نظام رسمیت، گرایش سازمان به عدم تمرکز، وجود نظام پیشنهادها و قوانین و مقررات را شامل می‌شود و به رسمیت شناخته شدن کارمندان، باز شدن خطوط ارتباطی از بالا به پایین، دموکراسی در سازمان و دوری از خود محوری و استبداد مدیران، تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر و آگاهانه‌تر، سطح مطالعات به واسطه تلاش برای ارائه بهترین پیشنهادها، کمک به شهرت برند و موفقیت بلندمدت سازمان به عدم درخواست تغییر یا ترک شغل، تلفیق منافع فرد و سازمان و

مدیران در دسترس و آماده گفتگو با کارکنان اشاره دارد. این نتایج با پژوهش حاجی‌وند، شریف‌زاده و فرهادی (۱۴۰۱)، جمشیدی و همکاران (۱۴۰۱)، قره داغی و همکاران (۱۳۹۸)، رنگ ریز، خیراندیش و جلیسه (۱۳۹۷)، واعظی و محمدی (۱۳۹۶)، عبدالحسین زاده و ثنائی (۱۳۹۴)، اعرابی و رزقی رستمی (۱۳۸۴)، آمتپه، اوتواگا، چینوه نناجی و سینا آریلسره (۲۰۲۳)، تریانتافیلیدو و کوتروکیس (۲۰۲۲)، گاله‌آزو و فورلان (۲۰۲۱)، پور کیایی و همکاران (۱۳۹۳)، اعرابی و رستمی (۱۳۸۴) و حاجی زمانی (۱۳۸۴) همخوانی دارد.

برای تبیین این یافته می‌توان بیان کرد که اجرای خط‌مشی یک فرایند عملیاتی است و شامل تهیه هدف‌های سالانه، تدوین سیاست‌ها، تهیه طرح‌ها و برنامه‌های اجرایی، آماده سازی مقررات و آئین نامه‌ها، تعیین ساختار و بوروکراسی مناسب جهت انجام اقدامات، تعیین و تامین ابزار مورد نیاز، تهیه منابع و امکانات و تخصیص مناسب آن‌ها اعم از نیروی انسانی توانمند، امکانات کافی، تکنولوژی مؤثر و اعتبارات مکفی، آماده سازی محیط داخلی و خارجی، ایجاد فرهنگ پشتیبان و فرهنگ سازی مناسب می‌باشد. اجرای خط‌مشی را می‌توان مهم‌ترین مرحله از مراحل خط‌مشی دانست که با تغییر رفتار مخاطبین و مجریان دنیایی تازه بوجود آورده و محیط را تغییر می‌دهد، اندیشه‌ها را نو می‌سازند، توجه و تعهد افراد را متحول می‌کند، بدیهی است برای موفقیت در این مرحله اقدامات فراوانی را باید انجام داد زیرا در اجرای خط‌مشی بر کارائی تاکید می‌گردد و این امر تحقق نمی‌یابد مگر در صورتی که مجریان توانمند و دارای انگیزه لازم و مهارت رهبری بوده و قادر باشند در هنگام عمل و اجرا بر نیروها مدیریت نموده و مسئولیت اجرا را به عهده بگیرند (علی‌پور لری، ۱۳۹۲، ۵۸).

بنابراین، اگر کارمندان در یک محیط توانمند کار کنند، احتمالاً احساس قدرت و تعهد می‌کنند. کارکنان ممکن است سر جای خود بمانند و در نتیجه کارها را انجام دهند. این نتایج با سایر مطالعاتی که همبستگی بین مشارکت کارکنان و نتایج مثبت کسب‌وکار و نرخ‌های کمتر گردش مالی برنامه‌ریزی شده را نشان داده‌اند، سازگار است. این نتایج از این ایده پشتیبانی می‌کند که توانمندسازی عوامل ساختاری فرسودگی شغلی را کاهش می‌دهد و مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهد و اهمیت توانمندسازی روانی را در این رابطه معکوس برجسته می‌کند.

بعد دوم) مربوط به عوامل محیطی که کم شدن فاصله قدرت و محیط کاری منطف را شامل می‌شود و به ایمنی محل کار از نظر روانشناختی، محل کار سالم و کارآمد، عدم ترس از مجازات و خجالت در برابر یکدیگر، مالکیت کمتر کارکنان در پروژه، برنامه کاری منطف، اجازه به کارمندان برای کار بر طبق شرایط خود، ترویج یک محیط کاری با برنامه باز، حل تعارضات و حفظ یک محیط کاری مثبت، پرورش فرهنگ نوآوری و خلاقیت و پرورش فرهنگ یادگیری مستمر اشاره دارد. این نتایج با پژوهش حاجی‌وند، شریف‌زاده و فرهادی (۱۴۰۱)، قره داغی و همکاران (۱۳۹۸)، رنگ ریز، خیراندیش و جلیسه (۱۳۹۷)، واعظی و محمدی (۱۳۹۶)، کریمی موتوآ، ویر و کواسیرا (۲۰۲۳)، هایلونگ و هوات هنگ (۲۰۲۳)، پور کیایی و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد.

برای تبیین این یافته می‌توان بیان کرد که در واقع مشارکت تنها وقتی بصورت واقعی اجرا می‌شود که افراد احساس وابستگی و همگرایی در سرنوشت و مسئولیت‌پذیری را جایگزین بی تفاوتی و بی‌مسئولیتی کنند که مستلزم برآورده کردن بخشی از نیازهای کارکنان و همچنین محیطی است که مشارکت‌کنندگان در آن مشغول به انجام کار هستند. بخشی از پیش نیازهای ضروری برای امر مشارکت کارکنان شامل مواردی، مانند: فراهم بودن زمینه مشارکت، فایده‌گرایی مشارکت، مورد علاقه بودن موضوع مورد مشارکت، وجود توانایی‌های فردی، عدم احساس تهدید از سوی فرد مشارکت‌جو و آزادی عمل می‌باشد (باسک و همکاران، ۲۰۱۷، ۲۹).

یکی دیگر از اجزای مشارکت کارکنان مشروعیت کارکنان است که از دیدگاه فلسفی حاکم بر کشور، صنعت یا جو حاکم بر هر سازمان نشات می‌گیرد. همچنین این موضوع را بررسی می‌کند که محیط سازمان تا چه اندازه برای مشارکت کارکنان مشروعیت قائل است (مرادی و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۱۹-۱۵۲). به گفته فولت، درک عناصر محیطی و اجتماعی و تأثیر آن‌ها در عملکرد سازمانی مهم است. وی معتقد است که توانمندسازی، مشارکت، رهبری و تجربه، روی هم رفته، عواملی هستند که می‌توانند عملکرد سازمانی را تقویت کنند. جو روابط انسانی مثبت می‌تواند به بهبود مشارکت کارکنان منجر شود، زیرا وقتی کارکنان احساس می‌کنند که کارشان ارزشمند است و محیطی حمایت‌کننده دارند، به احتمال زیاد انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند و در کارشان

مشارکت می‌کنند، بنابراین نقش فعالی در حمایت از سازمان ایفا می‌کنند (نایت^۱ و پارکر، ۲۰۲۱). جو روابط انسانی که باعث شفافیت می‌شود، می‌تواند مشارکت کارکنان را تشویق کند. جو روابط انسانی که شفافیت را تقویت می‌کند می‌تواند مشارکت کارکنان را تشویق کند. هنگامی که کارمندان به سازمان خود و همکاران خود اعتماد دارند، به احتمال زیاد مایل به پذیرش چالش‌های جدید هستند و در جستجوی فرصت‌هایی برای مشارکت و مشارکت در طرح‌های سازمانی فعال‌تر هستند (اوبگونایا و بابالولا^۲، ۲۰۲۱).

همانطور که کاشیپ^۳ و رنگ نکار (۲۰۱۴) پیشنهاد کردند که با استفاده از شیوه‌های مشارکت کارکنان، یعنی تفویض اختیار کارکنان، مشاوره کارکنان، مدیر کارگر و مشارکت در وظایف اتحادیه کارگری، سازمان‌ها می‌توانند استراتژی‌های پاداش و توسعه شغلی را برنامه‌ریزی کنند و در نتیجه منجر به دیده شدن بیشتر کارکنان با استعداد شود. رابطه کارفرما و کارمند باید از طریق سیاست درهای باز و ارتباطات منظم تقویت شود تا بتوان یک محیط اعتماد بین آنها ایجاد کرد. این می‌تواند به کارفرمایان و مدیران و همچنین کارکنان برای تصمیم‌گیری بهتر در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، پیشرفت شغلی کارکنان و حفظ کمک کند.

بعد سوم) مربوط به عوامل اقتصادی که رقابت سالم و مشارکت در کسب و کار را شامل می‌شود و به گردش مالی بهره‌وری و بهبود کارایی کسب و کار، کمک به حفظ به کسب و کارها، خدمات استثنایی به مشتریان، بهبود کیفیت خروجی یک شرکت، بهره‌وری و تولید بیشتر، مشارکت در کسب و کارها، رقابت سالم و به اشتراک گذاری دانش و مهارت، بالا رفتن مهارت‌ها و پیشرفت شغلی کارکنان، رضایت شغلی و اطمینان از مشارکت مدیریت در رویدادهای اجتماعی اشاره دارد. این نتایج با پژوهش واعظی و محمدی (۱۳۹۶)، قره داغی و همکاران (۱۳۹۸)، حاجی‌وند، شریف‌زاده و فرهادی (۱۴۰۱) همخوانی دارد.

برای تبیین این یافته می‌توان بیان کرد که در دنیای اقتصاد، نیروی کار نقش مهمی را ایفا می‌کند، زیرا نیروی کار چرخ‌دنده تولید کالا و خدمات است. حق کارگران برای زندگی مرفه ناشی از کار برآورده نشده است زیرا کارگران صلاحیت مشارکت در تعیین خط‌مشی درون شرکت را ندارند. برای غلبه بر عدم تعادل در موقعیت چلنه زنی بین کارگران و کارفرمایان، مقررات یا سیاستی مورد نیاز است که امکان دسترسی به شرکت‌های مالکیت سهام را فراهم کند. کارگران با داشتن سهام حق دارند در تعیین خط‌مشی شرکت اظهار نظر کنند (وحدودی^۴، ۲۰۱۷). امروزه به‌عنوان یک جامعه جهانی متنوع، خط‌مشی‌گذاران باید قبل از طراحی و تدوین یک خط‌مشی، سیاست‌های اجتماعی، اقتصادی، اخلاقی و مذهبی ذینفعان را به‌دقت در نظر بگیرند تا این خط‌مشی منطقی برای همه قابل قبول باشد (یوسف^۵ و همکاران، ۲۰۱۹: ۳۶).

با در نظر گرفتن گرفتن عوامل اقتصادی سازمان مجری یا دستگاه‌های مأمور اجرای قانون می‌تواند قانون را به‌درستی اجرا کند و در مواقعی که قانون با نیت سیاسی مطلوب و در شرایط مناسب وضع شود در مرحله اجرا با شکست مواجهه نخواهد شود. مثلاً مواقعی که منابع کافی باشد، ابزار مناسب و اشتباه انتخاب نشده باشد و طرح‌ها و پیش‌بینی‌ها به‌درستی صورت گرفته باشد. از آنجاکه دولت‌ها در برابر جامعه وظایفی را بر عهده‌دارند، برای انجام این وظایف لازم است فعالیت‌هایی اقتصادی صورت گیرد. برای انجام صحیح این فعالیت‌ها نیز لازم است خط‌مشی‌هایی تدوین شود. اجرای صحیح این خط‌مشی‌ها می‌تواند به نتایجی همچون توسعه کشور، رضایت عمومی شهروندان، افزایش سطح رفاه و قدرتمند شدن کشور منجر شود.

بعد چهارم) مربوط به عوامل رفتاری که توانمندسازی کارکنان، رفتارهای مثبت در سازمان، تعاملات و ارتباطات و تجربه و یادگیری را شامل می‌شود و به تمایل داشتن به درخواست کمک کردن، کارمندان خوشحال و نوآور، غرور و سرمایه‌گذاری شخصی کارکنان در کارشان، بالا رفتن توان کارکنان، سرمایه‌گذاری کارمند در توسعه نقش خود، انگیزه رشد و پیشرفت، بهبود سلامت روانی، توانایی در پیشرفت، یادگیری مداوم، رضایت کارکنان، ارتقای همکاری و کار تیمی، اختصاص زمانی برای

¹ Knight & Parker

² Ogbonnaya & Babalola

³ Kashyap and Rangnekar

⁴ Wahyudi

⁵ Yusof, et al

دسترسی مدیران به کارکنان در همه سطوح، ارتباطات قوی تر و بازتر بین کارکنان و مدیران، توانایی تأثیر مستقیم مدیران بر رشد افراد، بهبود روحیه، خلاقیت و افکار نوین در سازمان‌ها روابط قوی و معنی دار و ایجاد یک فرهنگ کاری اشاره دارد. این نتایج با پژوهش حاجی‌وند، شریف‌زاده و فرهادی (۱۴۰۱)، قره داغی و همکاران (۱۳۹۸)، اعرابی و رزقی رستمی (۱۳۸۴)، اعرابی و رستمی (۱۳۸۴)، عبدالحسین زاده و ثنائی (۱۳۹۴) و حاجی زمانی (۱۳۸۴) همخوانی دارد.

در جهت تبیین این یافته می‌توان بیان کرد که عملکرد کارکنان یکی از چالش‌هایی است که بسیاری از سازمان‌ها در تلاش برای الهام بخشیدن به عملکرد کارکنان خود با آن مواجه هستند و مدیران به تلاش برای نزدیک‌تر کردن سایر کارکنان به آن‌ها ادامه می‌دهند تا شکاف‌های عملکردی را به حداقل برسانند و بهره‌وری را افزایش دهند. اعتقاد بر این است که به دلیل عدم مشارکت کارکنان در یک سازمان، عملکرد کارکنان به طور قابل توجهی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. با انجام اقداماتی در جهت مشارکت کارکنان، تضمین می‌شود که کارکنان به جای اینکه از عواملی که بر زندگی آن‌ها در محل کار تأثیر می‌گذارد، منزوی شوند، در تعیین و همچنین ارائه راه حل در امور یک نهاد مشارکت داشته باشند. مشارکت کارکنان عمل ایجاد، اجازه دادن و توانمندسازی درجاتی از آزادی بیان به کارکنان است. مشارکت کارکنان فرآیندی است که در آن کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری درگیر می‌شوند. این مشارکت مستلزم تمرکززدایی قدرت در سازمان به تصمیم‌گیرندگان فردی در ادامه خط است.

کار تیمی بخش مهمی از فرآیند توانمندسازی است. اعضای تیم تشویق می‌شوند که خودشان مطابق با دستورالعمل‌ها و چارچوب‌هایی که در تیم‌های خودمدیریتی ایجاد شده است، تصمیم بگیرند. مشارکت کارکنان تا حدی پاسخی به جنبش کیفیت درون سازمانی است. کارکنان انفرادی تشویق می‌شوند تا مسئولیت کیفیت را از نظر انجام فعالیت‌هایی که نیازهای مشتریان را برآورده می‌کند، بپذیرند. مشارکت کارکنان بخشی از حرکت به سمت توسعه منابع انسانی است، در سازمان‌های مدرن، سازمان به تصمیم‌گیری کارکنان خود برای خود و سازمان اعتماد می‌کند.

مشارکت کارگران در محل کار، اگر نگوئیم بهترین راه حل برای شکست در کارایی سازمانی و عملکرد کارکنان، اما در اغلب موارد به عنوان ابزاری برای حل مشکل شناخته می‌شود. بهره‌وری کارکنان هدف اصلی مدیریت در دوره کنونی است که پویا و چالش برانگیز است و اکثر کارگران تمایل دارند تا در تصمیم‌گیری توسط روسای خود مشارکت داشته باشند. در بسیاری از موارد عملکرد خوب تجلی انرژی مثبتی است که کارکنان در کارهای روزانه خود وارد می‌کنند. موفقیت خط‌مشی‌های عمومی و برنامه‌های دولت در خلأ و بدون توجه به جنبه‌های اجرایی آن امکان‌پذیر نخواهد بود.

ناتوانی دولت‌ها در اجرای برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها به خاطر این است که نه همه جنبه‌های واقعیت بلکه بخشی از واقعیت در نظر گرفته می‌شود. در برخی موارد مشکلات اجرا به این دلیل ممکن است ایجاد شود که خط‌مشی‌ها بر پایه آگاهی‌های ناقص و ناکافی از مسائل قراردادی و اهداف بر مبنای غیرعلمی بنیان نهاده می‌شوند. اما در بسیاری از مواقع ممکن است خط‌مشی‌ها درست وضع شوند ولی اجرا غلط و نادرست باشد. اجرای صحیح خط‌مشی می‌تواند منجر به استفاده درست از منابع محدود، کاهش دوباره کاری‌ها، اصلاح انتخاب‌های نامناسب و... گردد. مشارکت مدیران و مجریان و همکاری آن‌ها با خط‌مشی‌گذاران در فرایند شکل‌گیری خط‌مشی اعم از تدوین تا تصویب و اجرا ضروری است، خط‌مشی‌گذاران باید تا آنجا که امکان دارد در فرایند اجرا مداخله نمایند و با پشتیبانی سیاسی از خط‌مشی و همچنین از مجریان، راه اجرای خط‌مشی را هموار سازند.

منابع

- الوانی، سیدمهدی، شریف زاده، فتاح (۱۳۹۶). فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- اعرابی، سیدمحمد و رزقی رستمی، علیرضا (۱۳۸۴). آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی‌های صنعتی کشور. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۵). کارآفرین سیاسی: بازیگر تحول‌آفرین عرصه سیاست‌گذاری. سیاست‌گذاری عمومی. ۵(۲)، ۸۱-۹۱.
- پورکیانی، محمد و دیگران (۱۳۹۳). تعیین موانع اجرای سیاست با استفاده از بحث گروهی متمرکز. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی. جمشیدی، سیدحسین و دیگران. (۱۴۰۱). تحلیل روابط عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌های عمومی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری. فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۳۴، شماره ۴، پیاپی (۱۱۸)، ص ۶۱-۲۷. doi:10.52547/jmdp.34.4.27
- حاجیوند، علی و دیگران. (۱۴۰۱). شناسایی و الویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی‌های عمومی حوزه مدیریت شهری (مورد مطالعه: شهرداری ارومیه)، حکمرانی و توسعه، ۲(۱۲)، ۱۵۲-۱۱۹. doi: 10.22111/jipaa.2023.361480.1079
- حاجی زمانی، محمد. (۱۳۸۴). آسیب‌شناسی اجرای سیاست‌های صنعتی. پایان‌نامه دکتری، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
- دانایی فرد، حسن و دیگران. (۱۳۸۹). اجرای خط‌مشی عمومی: بررسی نقش عقلانیت در مرحله تدوین خط‌مشی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۴(۴) (پیاپی ۶۹)، ۷۹-۱۰۶. <https://sid.ir/paper/461482/fa>
- دانش فرد، کامران. (۱۳۹۳). فرآیند سیاست‌گذاری عمومی پایان‌نامه دکتری، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
- رزقی رستمی، علی. (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی اجرای سیاست عمومی صنعتی. دانشگاه آزاد اسلامی.
- رنگریز، حسن و دیگران. (۱۳۹۷). بررسی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب. فصلنامه علمی-پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۴، شماره ۱، ص ۱۴۲-۱۲۷. ۱۰.۲۲۰۵۹.۶۶۸۵۲/2018.ppolicy
- عبدالحسین زاده و محمد، ثنائی، مهدی. (۱۳۹۴). توانمندسازی خط‌مشی‌های عمومی با رویکرد شفافیت و مشارکت. نخستین کنفرانس ملی مدیریت دولتی ایران، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- علیپور لری رامین. (۱۳۹۲). تبیین رابطه سرمایه اجتماعی مدیران با موانع و تنگناهای اجرای خط‌مشی‌ها و ارائه الگو مطالعه موردی: وزارت صنعت، معدن و تجارت جمهوری اسلامی ایران. رساله دکتری. دانشکده ادبیات و علوم انسانی، کرمان.
- قره‌داغی، رستم و دیگران. (۱۳۹۸). ارائه الگوی مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی‌های عمومی شهرداری‌های کشور جهت ارتقای بهره‌وری. مجله مدیریت بهره‌وری، دوره ۱۳، شماره ۳، پیاپی (۵۰)، ص ۲۵۳-۲۳۵.
- منواریان، علی. (۱۳۹۴). اجرا و ارزیابی خط‌مشی عمومی. تهران: انتشارات مهربان.
- مرادی، حبیب و دیگران. (۱۳۹۸). شناسایی عوامل موثر بر مشارکت کارکنان در اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران: رویکرد کیفی ۱. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۴) (پیاپی ۳۸)، ۱۱۱-۱۴۴. SID. <https://sid.ir/paper/393019/fa>
- واعظی، رضا و محمدی، محسن (۱۳۹۶). بررسی الگویی برای ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی در ایران (مطالعه خط‌مشی مالیات بر ارزش افزوده). چشم‌انداز مدیریت، شماره ۲۹، ص ۷۲-۴۷. doi: 10.30495/qjopm.2019.668702

References

- Abbasi, A., Motazadiyan, R., & Miraii, M., (2016). Investigation the Barriers of Public Policy Implementation in Governmental Organizations Organizational Resources Management Researches. 6(2), 49-69. [20.1001.1.22286977.1395.6.2.4.4](https://doi.org/10.1001.1.22286977.1395.6.2.4.4) (in Persian)
- Abdolhosseinzadeh, M., & Sanai, M. (2015). Empowering public policies through transparency and participation. The First National Conference on Iranian Public Administration, Tehran, Faculty of Management, University of Tehran. (in Persian)
- Alipour Lori, R., (2013). Explaining the relationship between managers' social capital and obstacles and constraints of policy implementation and presenting a model: A case study of the Ministry of Industry, Mine and Trade of the Islamic Republic of Iran* [Doctoral dissertation, Faculty of Literature and Humanities, Kerman]. (in Persian)
- Alvani, S. M. (2016). The political entrepreneur: A transformative actor in the policy arena. *Public Policy Quarterly*, 5(2), 81-91. (in Persian)
- Alvani, S. M., & Sharifzadeh, F. (2017). The public policy-making process. Tehran: Allamah Tabataba'i University Press. (in Persian)
- Ametepe, P., et al., (2023). The Moderating Role of Workplace Ostracism between Employee Training, Employee Participation and Organizational Commitment among Bank Employees. *Arab Gulf Journal of Scientific, Research Emerald Publishing Limited*, E-ISSN: 2536-0051.
- Bartholomew, U. & Chukwuemeka, E. E.O. (2013). The Obstacles to Effective Policy Implementation by the Public Bureaucracy in Developing Nations: The Case of Nigeria/Singaporean. *Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(8), 34-43. DOI:[10.12816/0001218](https://doi.org/10.12816/0001218)
- Bosak, J., Dawson, J., Flood, P., & Peccei, R. (2017). Employee Involvement Climate and Climate Strength: A Study of Employee Attitudes and Organizational Effectiveness in UK Hospitals. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (1), 18-38. DOI:[10.1108/JOEPP-10-2016-0060](https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2016-0060)
- Calista, D. (1995), *Policy Implementation*, New York, Marcel Dekkerinn. P,120. 4i2. 5294.
- Colebatch H.K, & Hoppe, R. (2018), Introduction to the Handbook on Policy, Process and Governing. in *Handbook on Policy, Process and Governing*, Dec 28. Edward Elgar Publishing. [10.4337/9781784714871](https://doi.org/10.4337/9781784714871)
- Danaee Fard, H., et al. (2010). Public policy implementation: Examining the role of rationality in the policy formulation stage. *Management Research in Iran*, 14(4), 79-106. <https://sid.ir/paper/461482/fa> (in Persian)
- Danesh Fard, K. (2014). The public policy process, [Doctoral dissertation, Islamic Azad University]. (in Persian)
- Ebrahimi, S. M., & Razghi Rostami, A. (2005). Pathology of the implementation of industrial policies in Iran. The Third International Management Conference. (in Persian)
- Galeazzo, A., & Furlan, A. (2021). The Role of Employees' Participation and Managers' Authority on Continuous Improvement and Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 41 No. 13, 2021, Pp. 34-64. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2020-0482>.
- Grin J., Graaf, D., & Van, H. (1996). Implementation as Communicative Action.
- Hailong, L., & Huat Heng, W., (2023). A Global Study on The Links between Structural and Psychological Types of Empowerments and Workplace Employee Participation. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, Vol. 7 (2) Apr, 51. DOI: <https://doi.org/10.31674/Ijrtbt.2023.V07i02.005>
- Haji Timashi, M. (2005). Pathology of industrial policy implementation [Doctoral dissertation, Islamic Azad University]. (in Persian)
- Haji Timashi, M. (2005). Pathology of industrial policy implementation, [Doctoral dissertation, Islamic Azad University, Tehran]. (in Persian)
- Haji Vand, A., et al. (2022). Identifying and prioritizing the components affecting employee participation in the implementation of public policies in the field of urban management (Case study: Urmia Municipality). *Governance and Development*, 2(12), 119-152. <https://doi.org/10.22111/jipaa.2023.361480.1079> (in Persian)
- Jamshidi, S. H., et al. (2022). Analyzing the relationships of factors affecting the implementation of public policies using interpretive structural modeling. *Management and Development Process*, 34(4), 27-61. <https://doi.org/10.52547/jmdp.34.4.27> (in Persian)
- Karimi Mutua, J., Susan Were, S., & Kwasira, J., (2023). Employee Participations and Employee Performance in Tobacco Industry in Kenya. *African Journal of Emerging Issues (AJOEI)*. Online ISSN: 2663-9335, Vol (5), Issue 4, Pg. 70-92.
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2014). A Structural Equation Model for Measuring the Impact of Employee Retention Practices on Employee's Turnover Intentions: An Indian Perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1, 221-247. DOI:[10.1177/2322093714549109](https://doi.org/10.1177/2322093714549109)

- Khadzhyradieva S., Hrechko T., & Savkov A. (2019), Behavioral Insights in Public Policy: Ukrainian Case. *Public Policy and Administration*. Apr 9;18 (1):85-99. DOI:[10.5755/J01.Ppaa.18.1.23130](https://doi.org/10.5755/J01.Ppaa.18.1.23130)
- Knight, C., & Parker, S. K. (2021). How Work Redesign Interventions Affect Performance: An Evidence-Based Model from a Systematic Review. *Human Relations*, 74(1), 69–104. <https://doi.org/10.1177/0018726719865604>
- Knill C., & Tosun J. (2020), *Public Policy: A New Introduction*. Red Globe Press.
- Langeveld K., Stronks K., & Harting, J., (2016), Use of a Knowledge Broker to Establish Healthy Public Policies in a City District: A Developmental Evaluation. *BMC Public Health*. Dec 1;16 (1):271. DOI: [10.1186/S12889-016-2832-4](https://doi.org/10.1186/S12889-016-2832-4)
- Manourian, A. (2015). *Public policy implementation and evaluation*. Tehran: Mehraban Publishing. (in Persian)
- Moradi, H., et al. (2019). Identifying factors affecting employee participation in the Mazandaran Ports and Maritime Administration: A qualitative approach. *Human Resources Management Research*, 11(4), 111-144. <https://sid.ir/paper/393019/fa> (in Persian)
- Ogbonnaya, C., & Babalola, M. T. (2021). A Closer Look at How Managerial Support can Help Improve Patient Experience: Insights from the UK's National Health Service. *Human Relations*, 74(11), 1820–1840. <https://doi.org/10.1177/0018726720938834>
- Okumus, F., (2003). A Framework to Implement Strategies in Organizations. *Management Decision* 41(9):871-882. DOI: [10.1108/00251740310499555](https://doi.org/10.1108/00251740310499555)
- Pourkiani, M., et al. (2014). Determining the barriers to policy implementation using focused group discussions. *Quarterly Journal of Public Organization Management*. (in Persian)
- Qara Daghi, R., et al. (2019). Presenting a model for employee participation in the implementation of public policies in Iranian municipalities to enhance productivity. *Journal of Productivity Management*, 13(3), 235-253. (in Persian)
- Razghi Rostami, A. (2010). *Pathology of industrial public policy implementation*, [Master's thesis], Islamic Azad University. (Note: The original text is ambiguous; specify the degree type if known). (in Persian)
- Rengeriz, H., et al. (2018). Investigating the barriers to the implementation of public policies in government organizations using the meta-synthesis method. *Public Policy Quarterly*, 4(1), 127-142. <https://doi.org/10.22059/ppolicy.2018.66852> (in Persian)
- Schwermer H., Barz F, & Zablotski Y., (2020), A Literature Review on Stakeholder Participation in Coastal and Marine Fisheries. *Youmares 9-The Oceans: Our Research, Our Future*. 21- 43. DOI: [10.1007/978-3-030-20389-4_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20389-4_2)
- Spratt, K., (2009). *Policy Implementation Barriers Analysis: Conceptual Framework and Pilot Test in Three Countries*. Washington, DC: USAID.
- Triantafillidou, E., & Theodore K. (2022). Employee Involvement and Participation as A Function of Labor Relations and Human Resource Management: Evidence from Greek Subsidiaries of Multinational Companies in The Pharmaceutical Industry. *Administrative Sciences* 12: 41. <https://doi.org/10.3390/Admsci12010041>
- Vaezi, R., & Mohammadi, M. (2017). Proposing a model for evaluating public policies in Iran (A study of the value-added tax policy). *Management Perspective*, 29, 47-72. <https://doi.org/10.30495/qjopm.2019.668702> (in Persian)
- Wiersma, W., (2016), *Evaluation Theory, Models and Application*, *Journal of Multidisciplinary Evaluation*, V: 6 (11), PP: 109 - 115. <https://doi.org/10.56645/Jmde.V6i11.197>
- Yusof, N.A., et al. (2019), Theoretical and Practical Gaps in Policy Making Process in Five Organizations. *STI Policy and Management Journal*. Jul 15;4 (1). DOI: [10.14203/STIPM.2019.157](https://doi.org/10.14203/STIPM.2019.157)

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده‌اند و این موضوع مورد تأیید همه آن‌هاست.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

سپاسگزاری

از داوران محترم به خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری می‌شود.