

## مقاله پژوهشی:

# طراحی الگوی پیاده‌سازی اسناد سیاستی کشور مبتنی بر آراء و اندیشه‌های امام‌خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

میشم فرزین<sup>۱</sup>، علی محمد احمدوند<sup>۲</sup>، سیدجواد امینی<sup>۳</sup>، محمد تولایی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۴/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۵

## چکیده

هدف این مقاله، استنتاج و تدوین الگوی پیاده‌سازی اسناد سیاستی کشور بر پایه آراء و اندیشه‌های امام‌خامنه‌ای (مدظله‌العالی) است. این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش تحقیق از نوع کیفی به‌شمار می‌آید که پس از مرور ادبیات پیاده‌سازی خط‌مشی و اسناد سیاستی، با استفاده از روش داده‌بنیاد برای مطالعات اسلامی از سخنرانی‌های امام‌خامنه‌ای از سال ۱۳۳۸ تا ۱۳۹۷، داده‌ها جمع‌آوری و با انجام مراحل کدگذاری (باز، محوری و انتخابی)، ۲۰۰ مفهوم، ۵۰ مولفه و ۱۳ بُعد استنتاج شد. در نهایت الگوی مفهومی پیاده‌سازی اسناد سیاستی کشور با ۵ مقوله «عوامل علی و پیش‌نیازهای تحقق اسناد»، «عوامل زمینه‌ساز تحقق اسناد»، «عوامل بازدارنده تحقق اسناد»، «عوامل فرآیندی و الزامات تحقق اسناد» و «عوامل بینشی و نگرشی تحقق اسناد» ارائه شده و هریک از مقوله‌ها با استفاده از بیانات امام‌خامنه‌ای تشریح و تبیین شده است.

**کلید واژه‌ها:** الگو، پیاده‌سازی خط‌مشی، اجرای خط‌مشی، سند سیاستی، خط‌مشی گذاری، امام‌خامنه‌ای

۱. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی و نویسنده مسئول Me\_farzin@yahoo.com

۲. استاد و عضو هیات علمی دانشگاه جامع امام حسین (ع) Alimohammadahmadvand@gmail.com

۳. استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه عالی دفاع ملی Sjamini20@gmail.com

۴. پژوهشگر

## مقدمه و بیان مسئله

در جمهوری اسلامی ایران اسناد سیاستی متعددی در سطح ملی تدوین و جهت اجرا به دولت ها و دستگاه های مربوط ابلاغ شده است که از مهم ترین آنها می توان به سند چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران؛ طرح تحول بنیادین آموزش و پرورش؛ سند نقشه جامع علمی؛ سیاست های اقتصاد مقاومتی و... اشاره کرد. بررسی وضعیت تحقق اسناد مذکور، نشان دهنده ضعف در دستیابی اهداف تعیین شده و مطلوبیت های موردانتظار است. بسیاری از منابع پیشین در حوزه پیاده سازی و بستر سازی اجرای اسناد سیاستی، فهرستی از عوامل ایجابی و سلبی این پدیده را به صورت فهرست وار و یا در قالب الگو معرفی کرده اند (ضرغام بروجنی و بذرافشان، ۱۳۹۳؛ حاجی پور و همکاران، ۱۳۹۴؛ باقرنژاد و همکاران، ۱۳۹۵؛ مختاریان پور، ۱۳۹۶)؛ اما الگوی پیاده سازی اسناد سیاستی کشور برگرفته از آراء و اندیشه های امام خامنه ای در پیشینه شناسی تحقیق، یافت نشد. مقام معظم رهبری (مدظله العالی) از جمله شخصیت های ارزنده نظام هستند که در طول تاریخ ۴۰ ساله انقلاب اسلامی در عرصه ها و مسئولیت های راهبردی مختلف کشور حضور داشته و ضمن آگاهی از این خلاء در بیانات و سخنرانی های مختلف به تبیین عوامل و مولفه های پیاده سازی و بستر سازی اجرای اسناد سیاستی کشور اشاره کرده اند.

این مقاله سعی دارد با روش شناسی داده بنیاد برای مطالعات اسلامی به این سؤال اصلی پاسخ دهد که «الگوی پیاده سازی اسناد سیاستی کشور براساس آراء و اندیشه های امام خامنه ای شامل چه ابعاد و مولفه هایی است؟»

در راستای پاسخ به این سؤال اصلی، سؤالات ذیل مطرح شده است:

۱. عوامل بینشی و نگرشی موثر در تحقق اسناد سیاستی چیست؟
۲. عوامل علی و پیش نیازهای تحقق اسناد سیاستی چیست؟
۳. عوامل زمینه ساز تحقق اسناد سیاستی چیست؟
۴. عوامل بازدارنده تحقق اسناد سیاستی چیست؟
۵. عوامل فرآیندی و الزامات تحقق اسناد سیاستی چیست؟

## ادبیات نظری و پیشینه موضوع

### مفهوم و تعریف پیاده‌سازی اسناد سیاستی

پیاده‌سازی<sup>۱</sup> از ریشه (Implement) است که در فرهنگ‌های عمومی با معنای فعالیت‌های تبدیل برنامه به عمل؛ فرآیند تبدیل تصمیم یا برنامه به نتیجه؛ اجرا<sup>۲</sup> و تحقق<sup>۳</sup> و در فرهنگ‌های تخصصی مدیریت با معنای کاربرد؛ به‌کارگیری؛ پیاده‌سازی؛ انجام؛ به‌کارگرفتن؛ اعمال؛ اجرا و تحقق آمده است (شامرادی، ۱۳۹۱؛ کحازاده، جباری، و پسران قادر، ۱۳۸۱؛ یزدی، ۱۳۷۹). اما پیاده‌سازی در علوم سیاسی به «به‌کارگیری خط‌مشی» اطلاق می‌شود (هیل و هیوب، ۱۳۹۷) و امروزه پیاده‌سازی خط‌مشی<sup>۴</sup> سنگ‌زیرین اداره عمومی به‌شمار می‌رود (رزقی رستمی، ۱۳۷۹). پیاده‌سازی خط‌مشی، به اعمالی گفته می‌شود که توسط افراد یا گروه‌های اجتماعی و یا اداری برای دستیابی به اهداف مندرج در بیانیه خط‌مشی و مذاکرات قبل از تصویب صورت می‌گیرد (کرم‌اله دانشفرد، ۱۳۹۳) و در معنای دیگر به مفهوم اجرای یک تصمیم سیاستی است که معمولاً در یک قانون موضوعه مندرج بوده ولی می‌تواند در شکل دستورات اجرایی یا تصمیمات قضایی نیز باشد (ساباتایر و مازمانیان، ۱۹۷۹). پیاده‌سازی در یک مفهوم کلی به معنی به‌کارگیری قانون است که در آن، طرح‌ها و برنامه‌ها به مرحله عمل درمی‌آیند (سید محمد اعرابی و رزقی رستمی، ۱۳۸۴ الف) و در واقع ادامه خط‌مشی به طریقی دیگر است که در این مرحله، قانون به صورت آیین‌نامه و مقررات درآمده و جنبه کاربردی پیدا می‌کند (رزقی رستمی، ۱۳۷۹). پیاده‌سازی خط‌مشی، تبدیل تعهدات به عمل<sup>۵</sup> و تبدیل برنامه‌های خط‌مشی به واقعیت و جزء مهمی از فرآیند خط‌مشی‌گذاری است (کرم‌اله دانشفرد، ۱۳۹۳). به اعتقاد بارت و فودج<sup>۶</sup> (۱۹۸۱)، خط‌مشی هیچ‌گاه خود را اجرا نمی‌کند و در واقع پیاده‌سازی خط‌مشی موضوعی است که در پیوستار خط‌مشی - اجرا و تعامل و مذاکره میان بازیگران خط‌مشی متجلی می‌شود؛ یعنی تعامل بین کسانی که در صدد پیاده‌سازی خط‌مشی هستند و کسانی که

1. Implementation
2. Effect
3. Execution
4. Fulfillment
5. Implementation
6. Practice
7. Barrett & Fudge

پیاده‌سازی بر آنها تأثیر می‌گذارد (بارت و فودج، ۱۹۸۱). به‌طور کلی پیاده‌سازی مجموعه‌ای از فعالیت‌های تفسیر (ترجمان زبان و نوشتار خط‌مشی به سوی جهت‌گیری‌های قابل تحقق و امکان)؛ سازماندهی (ایجاد واحدها و روش‌های انجام خط‌مشی) و کاربرد (اندیشیدن تمهیدات لازم در جهت تأمین منابع و ابزارهای لازم، بودجه و خدمات مورد نیاز) است (قلی‌پور، ۱۳۸۷).  
اما محققان تعاریف متعددی را برای پیاده‌سازی خط‌مشی و اسناد سیاستی ارائه کرده‌اند که در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. تعریف پیاده‌سازی خط‌مشی و اسناد سیاستی از دیدگاه محققان مختلف

تعریف	محقق
فاصله میان نیات و تصمیمات دولت برای انجام دادن یا متوقف ساختن چیزی و پدیدار شدن اثرات ناشی از اعمال آن نیات و تصمیمات است (اوتول، ۲۰۰۰).	اوتول (۲۰۰۰)
مجموعه‌ی منظم و سنجیده از یک سری فعالیت‌ها که به‌وسیله دولت سازمان یافته و به سمت اهداف بلندمدت و کوتاه مدت مندرج در بیانیه خط‌مشی هدایت می‌شوند (کاوه محمدسیروس و امیرحسین صبورطینت، ۱۳۸۷، ص ۱۹۳، به نقل از هایز، ۲۰۰۰).	هایز (۲۰۰۰)
تبدیل آگاهانه برنامه‌های خط‌مشی به واقعیت است (گرستون، ۲۰۰۴).	گرستون <sup>۱</sup> (۲۰۰۴)
طراحی فعالیت‌هایی نظیر سازماندهی بخش‌ها و ادارات و فراهم ساختن امکانات لازم برای به انجام رسیدن خط‌مشی‌های تعیین شده می‌داند (دای، ۲۰۰۷).	دای <sup>۲</sup> (۲۰۰۷)
انجام فعالیت‌ها توسط مجریان برای نیل به مجموعه‌ای از اهداف کلی و جزئی خط‌مشی است (کامپوکات، ۲۰۱۱).	کامپوکات <sup>۳</sup>
فراهم کردن منابع نهادی برای عملی کردن برنامه‌ها در قالب بوروکراسی است (کرفت و فورلانگ، ۲۰۱۴).	کرفت و فورلانگ <sup>۴</sup> (۲۰۱۴)
مجموعه‌ای از فعالیت‌های هدایت‌شده در جهت اجرای برنامه‌ها به‌منظور تحقق آثار آن است (جونز، ۲۰۱۴).	جونز <sup>۵</sup> (۲۰۱۴)

منبع: (محقق ساخته)

1. Gerston
2. Dye
3. Chompucot
4. Kraft & Furlong
5. Jones

## عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی خط‌مشی و اسناد سیاستی

به‌طور کلی تحقق تمامی شرایط لازم برای پیاده‌سازی کامل یک خط‌مشی ممکن نبوده و پیاده‌سازی کامل آن امری دست‌نیافتنی، آرمانی و دور از دسترس است (دانش‌فرد، ۱۳۹۲). جدول ۲ عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی خط‌مشی و اسناد سیاستی از دیدگاه دانشمندان مختلف را مرور کرده است.

جدول ۲. عوامل ایجابی پیاده‌سازی خط‌مشی و اسناد سیاستی از دیدگاه محققان مختلف

عوامل ایجابی	محقق
استانداردها و هدف‌ها؛ منابع و امکانات؛ ارتباطات درون و بیرون‌سازمانی؛ ویژگی‌های سازمان‌های اجرایی؛ شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و گرایش‌ها و تمایلات اجراکنندگان (ون میتر و ون هورن، ۱۹۷۵).	ون میتر و ون هورن <sup>۱</sup> (۱۹۷۵)
اهداف مشخص و روشن؛ روابط علت و معلولی داشتن مبنای تئوریک؛ وجود تثبیت‌کننده و رهبر با مهارت‌های سیاسی و مدیریتی؛ حمایت خط‌مشی‌ها از سوی قانون‌گذاران، مقامات اجرایی، مراجع قضایی و گروه‌های هدف؛ توجه به شرایط اجتماعی، اقتصادی و بین‌المللی (ساباتیر و مازمانیان، ۱۹۸۹).	ساباتیر و مازمانیان <sup>۲</sup> (۱۹۷۹)
فرآیند رهبری و هماهنگی (ناکامورا و اسمال وود، ۱۹۸۰).	ناکامورا و اسمال وود <sup>۳</sup> (۱۹۸۰)
عدم جدایی پیاده‌سازی از تدوین خط‌مشی؛ استفاده از ابزارها و وسایل مستقیم در پیاده‌سازی؛ بهره‌گیری از مبنای علمی و نظری؛ تداوم رهبری؛ سادگی و آسان‌سازی خط‌مشی و توجه به تمهیدات خاص در مرحله تدوین خط‌مشی (پرسمن و ویلداوسکی، ۱۹۸۴).	پرسمن و ویلداوسکی <sup>۴</sup> (۱۹۷۳)
عوامل خط‌مشی (نوع خط‌مشی، منابع، مشوق‌های خط‌مشی، درجه تغییر و پیچیدگی، سازگاری و مشروعیت، وضوح و مشخص بودن خط‌مشی)؛ عوامل مداخله (ارتباط و هماهنگی، زمان، راهبردهای پیاده‌سازی، آموزش کارکنان، فرآیند پذیرش، همبستگی روشن و مستمر، حذف ترس و عدم اطمینان)؛ عوامل محیطی (حمایت اجتماعی-اقتصادی و سیاسی، زمینه ساختارسازمانی، زمینه جوسازمانی و حمایت سایرین) و عوامل مجری (درک کارکنان، شایستگی کارکنان و تمایل آنها)، (ظاهرپورکلاتتری و معمارزاده طهران، ۱۳۸۷، به نقل از هیونگ سوک، ۱۹۸۸).	هیونگ سوک <sup>۵</sup> (۱۹۸۸)

1. Van Meter & Van Horn
2. Sabatier & Mazmanian
3. Nakamura & Smallwood
4. Pressman & Wildavsky
5. HyungSok

عوامل ایجابی	محقق
خط مشی گذاران باید هدف های خط مشی و سلسله مراتب آنها را تا حد ممکن واضح و به صورت دستورالعمل روشن بیان کنند؛ تهیه خط مشی باید به صورت آشکار یا ضمنی به یک نظریه علی معتبر متکی باشد؛ خط مشی برای اجرای موفق باید از اعتبار کافی برخوردار باشد؛ خط مشی باید حاوی مقررات روشنی باشد تا به طور صحیح به وسیله سازمان مجری به اجرا در آید و وظیفه اجرا باید به سازمان هایی محول شود که از تجربه و تعهد کافی برخوردار باشند (منوریان، ۱۳۹۴ الف، به نقل از هاوالت و رامش، ۱۹۹۵).	هاوالت و رامش <sup>۱</sup> (۱۹۹۵)
خط مشی به روشنی بیان و ابلاغ شود؛ تغییرات سیاسی و سازمانی لحاظ شود؛ مسئولیت اجرا به عهده عاملان و شهروندانی باشد که اهداف خط مشی را پشتیبانی می کنند؛ تعداد طرف های اجرایی حداقل باشد؛ منابع کافی شامل سازمان های اثربخش و شبکه های در اختیار باشد؛ مجریان در سطوح پایین مورد توجه قرار گرفته باشند؛ خط مشی از یک نظریه خوب نشئت گرفته باشد (لملی و راسل، ۲۰۰۲).	لملی و راسل <sup>۲</sup> (۲۰۰۲)
خصوصیات فردی؛ عوامل سازمانی و عوامل اجتماعی (باقرنژاد و دیگران، ۱۳۹۵، به نقل از واندرسمن، ۲۰۰۸).	واندرسمن (۲۰۰۸)
خط مشی، تنظیم و ابلاغ آن؛ زمینه های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی؛ رهبری برای پیاده سازی خط مشی؛ ذی نفعان درگیر در پیاده سازی خط مشی؛ طرح ریزی پیاده سازی و بسیج منابع، عملیات و خدمات و بازخور در مورد پیشرفت و نتایج (لیبراریان و دیگران، ۲۰۱۰).	لیبراریان <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰)
وضوح اهداف و استانداردهای خط مشی و کیفیت بهتر خدمات عمومی (بتسوری، ۲۰۱۶).	بتسوری <sup>۴</sup> (۲۰۱۶)
شفافیت سیاست ها و قوانین مالیاتی؛ رهبری سازمانی و توجه به فرهنگ جامعه و مشارکت در امر قانون گذاری؛ شرایط اجتماعی و سیاسی و حمایت مردمی؛ اهمیت سازمان مجری برای سایر سازمان ها و نهادها؛ تعهد سازمان مجری و مسئولین شان به پیاده سازی؛ گرایش مجریان به پیاده سازی و منطقی بودن آن از نظر آنها؛ جو همدمی و همکاری در سازمان؛ انگیزش و تمایلات کارکنان سازمان مجری؛ گوناگونی و تنوع مودیان و سازمان های وابسته؛ محدودیت زمانی و ضمانت پیاده سازی؛ شرایط اقتصادی و دانش و آگاهی های کارکنان سازمان های مجری سیاست ها و قوانین مالیاتی (معمارزاده و طاهرپور کلاتری، ۱۳۸۴).	معمارزاده و طاهرپور کلاتری (۱۳۸۴)

1. Howlett & Ramesh
2. Lemley & Russell
3. Librarian
4. Batsuuri

عوامل ایجابی	محقق
هدف‌گذاری صریح و واضح؛ روایی نظر سیاست؛ اجرای آزمایشی و بازخورد؛ توافق همگانی در مورد سیاست؛ کاهش دشواری‌های فنی؛ تعدیل اهداف سیاست و تعریف دقیق گروه‌های هدف؛ استقلال نسبی در ارکان اجرایی؛ مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌ها؛ وجود ارتباطات و داشتن نظام ارزیابی عملکرد؛ توجه به اوضاع اجتماعی جامعه؛ توجه به تغییرات فناوری؛ تغییرات سیاسی؛ سازماندهی تجهیزات اداری؛ منابع گروه‌های سیاسی و اقتصادی؛ ظرفیت‌سازی سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و مهارتی اجرا؛ تعهد استانی اجرا؛ حمایت مدیران عالی؛ تعدیل بوروکراسی اداری؛ شکل‌گیری مدیریت دولتی افقی؛ تخصیص بهینه منابع و امکانات و استفاده از ابزارهای اجرایی مناسب (قلی‌پور؛ دانایی‌فرد؛ زارعی‌متین؛ جندقی و فلاح، ۱۳۹۰).	قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰)
رهبری (نهاد مرجعی که چشم‌اندازها را تدوین کند، تعیین اهداف فراگیر که بر این چشم‌اندازها تمرکز کند، سطح بالایی از تعهد سیاسی)؛ برنامه‌ریزی (ساز و کارهای نهادی، ساختارهای برنامه‌ای و ابتکارات سیاسی ویژه)؛ اجرا (نهادهای حاکمیتی که به دنبال به‌کارگیری و تامین مالی مجموعه ابتکارات سیاستی مرتبط با الزامات برنامه‌ریزی هستند)؛ نظارت، بازنگری و انطباق (نهادهای حاکمیتی برای تدوین، نظارت و گزارش در دو حوزه عمده پیشرفت در اجرای ابتکارات سیاستی و وضعیت اقتصادی، اجتماعی و محیطی کشور)، (حاجی کریمی و مکی زاده، ۱۳۹۱).	حاجی کریمی و مکی زاده (۱۳۹۱)
توجه به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان؛ نظام اداری و بوروکراسی؛ هدف‌گذاری و تدوین صحیح خط‌مشی؛ تخصص و مهارت مجریان؛ گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان؛ حمایت از سوی مراجع قانونی - حقوقی و انتخاب ابزار مناسب و منابع لازم (ضرغام بروجنی و بذرافشان، ۱۳۹۳).	ضرغام بروجنی و بذرافشان (۱۳۹۳)

منبع: (محقق ساخته)

اما چالش‌ها، موانع و محدودیت‌های بسیاری ممکن است پیاده‌سازی خط‌مشی و اسناد سیاستی را با اختلال روبرو کند (دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۸۹: ۷۹). جدول ۳ نظرات دانشمندان مختلف در خصوص عوامل سلبی یا موانع<sup>۱</sup> پیاده‌سازی خط‌مشی و اسناد سیاستی را مرور کرده است.

جدول ۳. عوامل سلبی (موانع) پیاده‌سازی راهبرد و اسناد سیاستی از دیدگاه محققان مختلف

محقق	عوامل سلبی (موانع)
خوزا (۲۰۰۳)	سیاست‌های غیر واقعی؛ فقدان تخصص مدیریتی؛ غیبت افراد هدایت‌گر فرآیند؛ هماهنگی ناکافی در پیاده‌سازی خط‌مشی (باقرنژاد و دیگران، ۱۳۹۵، به نقل از خوزا، ۲۰۰۳).
برینارد <sup>۱</sup> (۲۰۰۵)	بی‌توجهی مدیران به خط‌مشی‌های تدوین‌شده توسط خبرگان؛ نبود تعهد لازم در پیاده‌سازی؛ اعمال‌نظرهای شخصی مدیران و مجریان؛ تضاد بین منافع مجریان و پیاده‌سازی؛ نبود تخصص کافی؛ نبود توافق همگانی با خط‌مشی‌ها؛ غیرواقعی بودن خط‌مشی‌ها؛ نبود سازوکارهای هماهنگی؛ ارتباطات ناکافی دستگاه‌های مجری؛ بی‌توجهی به گروه‌های ذی‌نفع؛ عدم حمایت شهروندان؛ اشتغال به رفع دغدغه‌های سیاسی؛ تعدد و تداخل اختیارات مراجع خط‌مشی‌گذاری؛ ناهم‌سویی اهداف خط‌مشی‌گذاران؛ تعویق در پیاده‌سازی و کندی روند اصلاح خط‌مشی‌ها در دستگاه‌های اجرایی (برینارد، ۲۰۰۵).
لی و همکاران (۲۰۰۶)	شفاف نبودن معیارهای ارزیابی اجرا؛ مجرب نبودن برنامه ریزان؛ واگرایی نقطه نظرات برنامه ریزان و دست‌اندرکاران؛ تفاوت اولویت‌های طرح مذکور با اولویت‌های بخش خصوصی (باقرنژاد و دیگران، ۱۳۹۵، به نقل از لی و همکاران، ۲۰۰۶).
سوزانگ و راینی (۲۰۰۶)	روشن و مشخص نبودن اهداف خط‌مشی؛ عدم پویایی خط‌مشی‌ها؛ بی‌توجهی به ظرفیت‌های اجرایی موجود (باقرنژاد و دیگران، ۱۳۹۵، به نقل از سوزانگ و راینی، ۲۰۰۶).
ریچاردسون <sup>۲</sup> (۲۰۰۷)	روشن و مشخص نبودن اهداف سیاست؛ عدم پویایی سیاست‌ها و بی‌توجهی به ظرفیت‌های پیاده‌سازی (ریچاردسون، ۲۰۰۷).
پایم دالیویدا (۲۰۰۸)	فقدان حمایت سیاسی؛ منابع مالی محدود؛ محدودیت‌های موجود در ظرفیت نهادی؛ همکاری ضعیف در سطوح محلی (باقرنژاد و دیگران، ۱۳۹۵، به نقل از پایم دالیویدا، ۲۰۰۸).
کای <sup>۳</sup> (۲۰۰۹)	انگیزش؛ نداشتن اطلاعات کافی از موضوع در دست اقدام توسط مجریان؛ میزان نداشتن قدرت پیاده‌سازی و تعامل و همکاری اندک میان سیاست‌گذاران (کای، ۲۰۰۹).
آکرمان <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۱)	موانع فرهنگی/پذیرش‌ذینفعان و عموم؛ موانع سیاسی؛ موانع قانونی؛ موانع نهادی؛ موانع مربوط به نداشتن دانش و اطلاعات؛ موانع مالی و موانع فناوری (آکرمان و دیگران، ۲۰۱۱).
کاستکا <sup>۵</sup> (۲۰۱۴)	موانع نهادی (مشوق‌های سیاسی و اقتصادی، مشارکت بخش دولتی و خصوصی، ظرفیت مالی، فنی و سیاسی) و موانع رفتاری/فرهنگی اجتماعی (ترجیحات شخصی، ارزش‌ها، هنجارها و فشارهای اجتماعی)، (کاستکا، ۲۰۱۴).

منبع: (محقق ساخته)

1. Brynard
2. Richardson
3. Kai
4. Åkerman
5. Kostka



## الگوهای پیاده‌سازی خط‌مشی و اسناد سیاستی

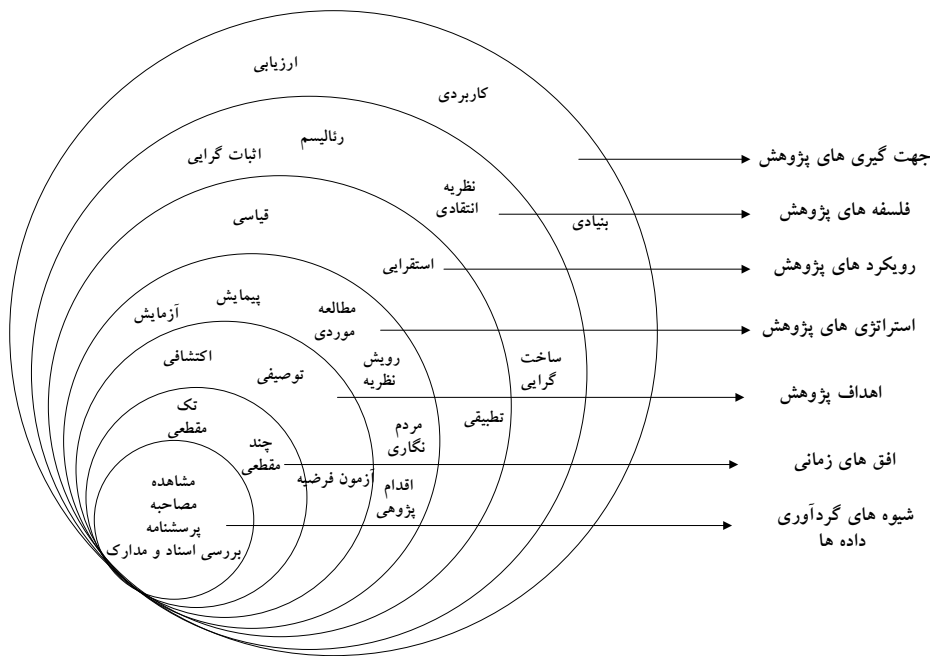
برای پیاده‌سازی خط‌مشی الگوهای متنوعی وجود دارد که برخی از این الگوها از عمومیت بیشتری برخوردار بوده و شناخته‌شده‌تر هستند و در کشورهای متعددی مورد استفاده قرار گرفته و برخی دیگر از الگوها توسط یک‌سازمان خاص و برای پیاده‌سازی در همان سازمان طراحی شده‌اند (غفاریان، نفویسی، و رضائی یوسفی، ۱۳۸۶).

الگوهای محققان غیر ایرانی نظیر ون میتر و ون هورن<sup>۱</sup> (۱۹۷۵)، ساباتایر و مازمانیان (۱۹۸۹)، ادواردز<sup>۲</sup> (۱۹۸۵)، ساباتایر<sup>۳</sup> (۱۹۸۶)، گوگین<sup>۴</sup> و همکارانش (۱۹۹۰)، لستر<sup>۵</sup> و همکاران (۱۹۹۸) و محققان ایرانی نظیر قلی پور و همکاران (۱۳۹۰)، رحمانی و همکاران (۱۳۹۲)، منوریان (۱۳۹۴) و اسعدی و همکاران (۱۳۹۶) به جوانب مختلف پیاده‌سازی خط‌مشی و اسناد سیاستی پرداخته‌اند.

## روش‌شناسی

روش‌شناسی تحقیق یا تعیین مبانی فلسفی تحقیق، کوششی در جهت تعیین روش منطقی دستیابی به هدف‌های علم یا شناخت علمی است (عندلیب، ۱۳۸۱: ۵۳-۵۴). دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۳) با استفاده از «پایز تحقیق<sup>۶</sup>» ساندرز و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) مدل زیر را ارائه داده‌اند که براساس آن در ادامه روش‌شناسی تحقیق تشریح خواهد شد.

1. Van Meter & Van Horn
2. Edwards
3. Sabatier
4. Goggin
5. Lester
6. The research 'onion'
7. Mark Saunders, Philip Lewis and Adrian Thornhill



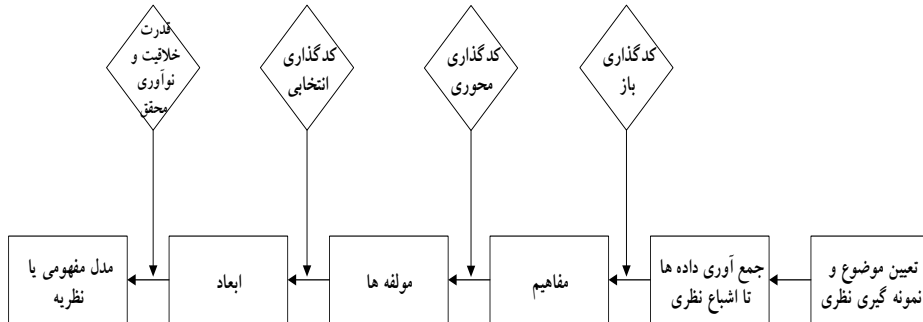
شکل ۱. نیاز فرآیند تحقیق (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۸۳)

تحقیق حاضر به لحاظ جهت گیری، کاربردی است؛ چرا که بسیاری از اسناد سیاستی ابلاغ شده در حال اجرا و دارای مطالبه جدی تحقق از سوی جامعه و مقام معظم رهبری را دارد و نتایج این تحقیق می تواند در تحقق اسناد سیاستی قابل استفاده باشد. همچنین تحقیق به لحاظ هدف اکتشافی، به لحاظ روش از رویکرد کیفی و در زمره پژوهش های تفسیری قرار دارد و با توجه به اینکه از جزء به کل حرکت کرده ایم از رویکرد استقرایی استفاده کرده است. افق تحقیق تک مقطعی و شیوه گردآوری داده بررسی اسناد است. همچنین راهبرد تحقیق بر پایه رویش نظریه و با استفاده از «نظریه داده بنیاد برای تحقیقات اسلامی» است که در این روش، کشف یا تولید نظریه بر مبنای حقایق و داده های موجود و از طریق جمع آوری نظام مند داده ها صورت گرفته و داده های جمع آوری شده طی انجام مراحل به مدل مفهومی یا نظریه ختم می شود. این مراحل عبارتند از:

۱. تعیین موضوع و نمونه گیری نظری؛

۲. جمع آوری داده ها؛

۳. احصای مفاهیم از طریق کدگذاری باز؛
۴. احصای مولفه‌ها از طریق کدگذاری محوری؛
۵. احصای ابعاد از طریق کدگذاری انتخابی و
۶. تدوین مدل مفهومی یا نظریه (مهرابی، خنیفر، امیری، زارعی متین، و جندقی، ۱۳۹۰: ۱۵).



شکل ۲. فرآیند اجرای نظریه داده‌بنیاد برای تحقیقات اسلامی (مهرابی و دیگران، ۱۳۹۰)

## یافته‌های تحقیق

### تعیین موضوع و نمونه‌گیری نظری

موضوع تحقیق، حوزه پیاده‌سازی اسناد سیاستی است و جامعه آماری تحقیق، کلیه بیانات و سخنرانی‌های آشکار مقام‌معظم‌رهبری از سال ۱۳۳۸ تا پایان سال ۱۳۹۷ است که در تارنمای<sup>۱</sup> دفتر حفظ و نشر آثار آیت الله العظمی خامنه‌ای منتشر شده است. نمونه آماری تحقیق با تمرکز بر کلیه بیانات و سخنرانی‌های ایشان حول اسناد سیاستی کشور شامل سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران؛ سند تحول آموزش و پرورش؛ سند نقشه جامع علمی کشور؛ سند سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و بیانات عمومی ایشان در باب اهمیت عملی‌سازی طرح‌ها تعیین و در نتیجه آن، ۶۴ سخنرانی در موضوعات ذکر شده اخذ و مبنای مرحله جمع‌آوری داده‌ها، قرار گرفت.

## جمع‌آوری داده‌ها

در این مرحله، گزاره‌های کلیدی هر سخنرانی تحت عنوان «نشانه» و با شناسه ۹ رقمی با سرکد (P) به معنای «نکته کلیدی<sup>۱</sup>» مشخص شد که شش رقم ابتدایی به تاریخ ایراد سخنرانی (دو رقم اول، سال؛ دو رقم دوم، ماه؛ دو رقم سوم، روز) پرداخته و دو رقم نهایی، شمارنده تعداد نشانه‌های برداشت شده در سخنرانی مذکور را نشان می‌دهد. به‌عنوان مثال، شناسه (P82092601) یعنی اولین نکته کلیدی از سخنرانی در روز بیست و ششم آذرماه هشتاد و دو است.

با اجرای این مرحله، ۱۵۳ نشانه احصا و آماده اجرای مرحله کدگذاری باز گردید. نمونه‌ای از نشانه‌های احصاشده از منابع سخنرانی در جدول ۵ نشان داده شده است.

## احصای مفاهیم از طریق کدگذاری باز

در این مرحله براساس روش مرسوم در نظریه پردازی داده‌بنیاد به هریک از اجزاء، عنوان یا برجسی داده شده که در اصطلاح به آن کد یا «مفهوم<sup>۲</sup>» اطلاق می‌شود و باید گویای محتوای داده باشد به‌طوری‌که پژوهشگر و خواننده با مشاهده این عنوان تا حدود زیادی به مفهوم جملات پی ببرند (میلز و هوبرمن، ۲۰۰۲).

مفاهیم مستخرج از نشانه‌ها با شناسه ۴ رقمی و با سرکد (C) شناسه‌گذاری شده است. به‌عنوان مثال شناسه C3، سومین مفهوم استنتاج شده در مرحله کدگذاری باز است. با اجرای این مرحله، ۲۲۰ مفهوم استنتاج گردیده که جدول ۴ نمونه‌ای از مفاهیم احصاشده از نشانه‌ها را نمایش داده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از منابع، نشانه‌ها و مفاهیم احصا شده

منبع داده	شناسه نشانه	نشانه‌ها	شناسه مفهوم	مفاهیم
بیانات در دیدار جمعی از دانشجویان قزوین - ۸۲/۹/۲۶	P82092601	من می‌خواهم به شما جوانان بگویم که شما در تحقق این می‌توانید نقش‌های بسیار کارآمدی را ایفا کنید. ما باید به سمت این برنامه برویم.	C1	شما (جوانان) در تحقق این می‌توانید نقش‌های بسیار کارآمدی را ایفا کنید
			C2	ما باید به سمت این برنامه برویم
P82092602	بالای قله است، جاده‌ی اسفالته نیست که انسان پایش را روی گاز بگذارد و به آنجا برسد؛ نه. حرکت کردن، عزم داشتن، فشار به خود آوردن و جریان سریع و سالم خون و تغذیه آن در رگهای این کالبد بزرگ، که اسمش ملت ایران است، و حرکت به سمت قله را لازم دارد.	C3	بالای قله است، جریان خون در رگهای این کالبد بزرگ لازم دارد	
		C4	رسیدن به حرکت کردن، عزم داشتن و فشار به خود آوردن لازم دارد	

منبع: (محقق ساخته)

احصای مولفه‌ها از طریق کدگذاری محوری

در این مرحله محقق با «دسته بندی و مقایسه<sup>۱</sup>» عناوین استخراج شده از داده‌ها به سمت تدوین مدل مفهومی حرکت می‌کند. مقایسه مفاهیم مختلف زمینه‌های مشترک میان آنها را پدیدار کرده و امکان طبقه بندی مفاهیم مشابه را در مفهومی به نام «مولفه<sup>۲</sup>» امکان پذیر خواهد کرد (سلدن، ۲۰۰۵) با دسته بندی و مقایسه مفاهیم استخراج شده از نشانه‌ها، ۵۰ مولفه احصا شد که در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی‌تر بوده و سطحی بالاتر را نشان می‌داد. نمونه‌ای از مولفه‌های احصاشده در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. نمونه‌ای از مولفه‌های احصا شده از مفاهیم

مؤلفه‌ها	مفاهیم	شناسه	شناسه منبع
تدوین سیاست‌ها، قوانین و برنامه‌ها در چارچوب سند	ببینید کجاها در جهت سند چشم‌انداز نیست، آنجا را تصحیح کنید و نگذارید زاویه بخورد.	C41	P86060402
	همه‌ی برنامه‌های اقتصادی دولت باید در این سیاست‌ها بگنجد؛ برنامه‌ی ششم و برنامه و بودجه‌های سالیانه، همه باید براساس این اقتصاد مقاومتی شکل بگیرد؛ یعنی هیچ‌کدام از اینها در هیچ بخشی، غیرمنطبق با این سیاست‌ها نباشد بلکه کاملاً منطبق با این سیاست‌ها باشد.	C179	P94060403
	در همه‌ی برنامه‌ریزی‌ها، سند چشم‌انداز در نظر باشد و این را در همه‌ی سطوح ملاحظه کنند.	C34	P86040901
	جهت‌گیری حتماً باید جهت‌گیری سند چشم‌انداز باشد.	C32	P85060602
	باید در همه‌ی برنامه‌ریزی‌ها سند چشم‌انداز را مورد ملاحظه قرار بدهید.	C40	P86060402
	سیاست‌ها براساس تنظیم شده است. قانونها باید با سیاست‌ها هماهنگ باشد و در دل سیاست‌ها جا بگیرد و به سمت این حرکت کند.	C9	P83032705

منبع: (محقق ساخته)

### احصای ابعاد از طریق کدگذاری انتخابی

این مرحله که آخرین گام از کدگذاری است به کدگذاری انتخابی معروف است و محقق با توجه به مراحل قبلی به استحکام بیشتر مفاهیم و مولفه‌ها پرداخته و یک دسته بندی کلی تر در قالب «بعد» ارائه می‌دهد (آلان، ۲۰۰۳).

در نتیجه این مرحله، ۱۳ بُعد استخراج شد و در جدول ۶، فهرست کاملی از مولفه‌ها و ابعاد به همراه آمار تعداد شناسه‌های مفاهیم پشتیبان آن ارائه شده است. آمار ذکرشده نشان دهنده میزان تاکید گوینده بر مولفه یا بُعد مورنظر دارد.

جدول ۶. ابعاد و مولفه‌های احصا شده به همراه ارجاعات به مفاهیم

ابعاد	تعداد شناسه در ابعاد	مولفه‌ها	تعداد شناسه در مولفه‌ها
تدوین نقشه راه و برنامه‌های اجرایی تحقق سند	۴۵	استفاده از ظرفیت برنامه‌های ۵ ساله و سالانه	۸
		اولویت‌بندی اهداف تحقق سند	۲
		تبدیل سند به برنامه‌های اجرایی (۵ساله و سالانه)	۲۵
		تدوین سیاست‌ها، قوانین و برنامه‌ها در چارچوب سند	۶
		تدوین نقشه راه	۳
		مشارکت دادن کلیه سطوح در تدوین برنامه‌های اجرایی	۱
رصد، پیگیری و دنبال‌گیری تحقق سند	۱۵	پرهیز از رها شدن کار و پیگیری تا حصول نتیجه	۳
		پیگیری، دنبال‌گیری و مطالبه‌گری اجرای سند	۶
		تشکیل قرارگاه فرماندهی برای پیگیری اجرای سند	۴
		رصد و پیگیری اجرای سند	۲
گفتمان‌سازی سند در جامعه هدف	۱۵	ایجاد درک مشترک از اهداف سند	۱
		پشتیبانی رسانه‌های از گفتمان‌سازی سند	۱
		تبیین سند برای همه بخش‌های دستگاه	۱
		تبیین و تفهیم سند با ابزار رسانه	۱
		تقویت باور و عزم ملی نسبت به تحقق اهداف سند	۱
		در اختیار همگان گذاشتن سند و خواندن آن	۴
		ضرورت گفتمان‌سازی سند	۶
نظارت و ارزیابی تحقق سند و اطلاع‌رسانی پیشرفت‌ها	۲۶	نظارت میدانی و اکتفانکردن به گزارش‌ها	۳
		اطلاع‌رسانی و بازخورد تحقق سند به دستگاه‌ها و مردم	۲
		تشکیل مرکز رصد و پایش پیشرفت تحقق سند	۱
		شبکه نظارت و کنترل در همه سطوح و دستگاه‌ها	۳
		نظارت، کنترل و ارزیابی اجرای سند	۱۷
هماهنگی و همکاری بخش‌ها در تحقق سند	۴	برنامه ابزار هماهنگی بین بخش‌ها و دستگاه‌ها	۲
		هماهنگی و همکاری بخش‌ها و دستگاه‌ها	۲
تحقق سند به مثابه عمل صالح	۱	اقدام و عمل به مثابه عمل صالح	۱
بسترهای تحقق سند	۸	بسترهای تشکیلاتی	۱
		بسترهای زیرساختی	۲
		بسترهای قانونی و حقوقی	۳
		بسترهای مالی و بودجه‌ای	۱
		بسترهای نظامی	۱

تعداد شناسه در مولفه ها	مولفه ها	تعداد شناسه در ابعاد	ابعاد
۴	به کارگیری مدیران و مجریان با صلاحیت	۴	به کارگیری مدیران و مجریان با صلاحیت
۱	به کارگیری مدیران و مجریان با صلاحیت	۱	به کارنگرفتن مدیران و مجریان بی صلاحیت
۲	پرهیز از برنامه های سطحی و تصمیم های خلاق الساعه در اجرای سند	۹	رویکردهای سلبی موثر در تحقق سند
۳	پرهیز از نتایج زودبازده در اجرای سند		
۱	پرهیز از نگاه شعاری در اجرای سند		
۳	موانع و چالش های اجرای سند		
۶	اجرای زنجیره وار و پیوسته برنامه ها	۳۳	رویکردهای ایجابی موثر در تحقق سند
۱	تمرکز تصمیم گیری و اجرا در اجرای سند		
۳	توجه به اسناد سیاستی به عنوان میثاق، جهت گیری کلان و نقشه راه آینده		
۱	توجه به عزم، اراده و منافع کارکنان		
۴	ثبات جهت گیری ها و سیاست ها با وجود تغییر مجریان و تاکتیک ها		
۲	جامعیت، فراگیری و انسجام در اجرای سند		
۲	حمایت و پشتیبانی ستادهای فرادست		
۲	مسئولیت دادن به بخش ها و دستگاه ها		
۵	نقش کارکنان، ذی نفعان و مردم در اجرای سند		
۷	همت مضاعف، تلاش و عزم راسخ برای اجرای سند		
۵	اهمیت اجرا و عمل	۴۸	اهمیت عمل و مطالبه اجرای سند توسط عالی ترین مقام
۴۳	مطالبه اجرای سند		
۱	بروز بودن سند با توجه به اقتضائات و نیازها	۱۰	متقن، اجراپذیر و به روز بودن محتوای سند
۵	تحقق یافتنی بودن اهداف سند		
۴	متقن و کارشناسی بودن سند		

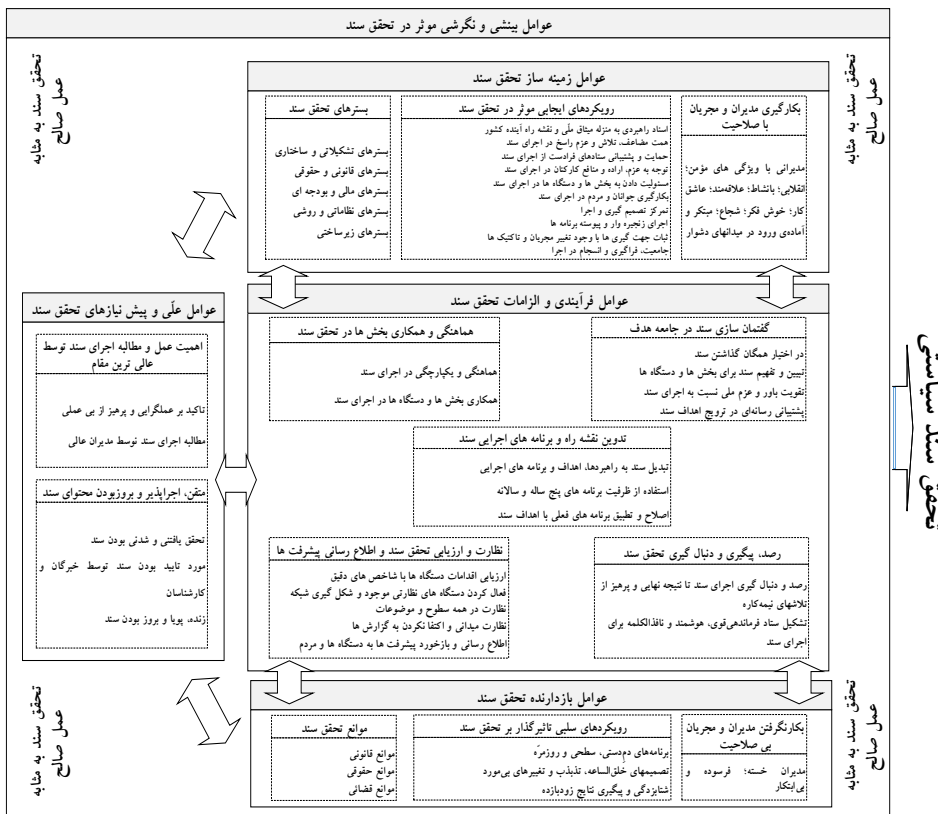
منبع: (محقق ساخته)



## تدوین الگوی مفهومی

این مرحله نیاز به تفکر، خلاقیت، ابتکار و خبرگی داشته و مرحله بسیار دشواری بوده که با اخذ نظر خبرگان با تکنیک «چندرایی»<sup>۱</sup> ابعاد احصاشده در قالب مقوله‌ها دسته بندی می‌شوند (مهرابی و دیگران، ۱۳۹۰). با انجام این مرحله، پنج «مقوله» استنتاج شد که عبارتند از: «عوامل علی و پیش نیازهای موثر در تحقق سند»؛ «عوامل زمینه‌ساز تحقق سند»؛ «عوامل بازدارنده تحقق سند»؛ «عوامل فرآیندی و الزامات تحقق سند»؛ «عوامل بینشی و نگرشی موثر در تحقق سند» که پیامد تعامل مناسب مقوله‌های فوق، پیاده‌سازی اسناد سیاستی خواهد بود.

در نتیجه الگوی مفهومی پیاده‌سازی اسناد سیاستی مبتنی بر آراء و اندیشه‌های امام‌خامنه‌ای در شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۳. الگوی پیاده‌سازی اسناد سیاستی کشور مبتنی بر آراء و اندیشه‌های امام‌خامنه‌ای (محقق ساخته)

## تبیین الگوی مفهومی

پس از تدوین الگو باید روایت یا خط داستان تحقیق و الگو ترسیم و توصیف شود. تبیین این روایت یا خط داستان با استفاده از یادداشت‌های نظری و عملیاتی انجام می‌شود (دانایی‌فرد؛ آذر، و الوانی، ۱۳۸۳). در این بخش الگوی استنتاج شده از آراء و اندیشه‌های امام‌خامنه‌ای با استناد و بهره‌گیری از بیانات ایشان تشریح و تبیین خواهد شد.

۱- **عوامل علی و پیش نیازهای تحقق اسناد:** این مقوله شامل دو بعد «اهمیت عمل و مطالبه اجرای سند توسط عالی‌ترین مقام» و «متقن، اجراپذیر و بروزبودن محتوای سند» بوده که ۵ مولفه (۱۰ درصد مولفه‌ها) و ۵۸ مفهوم (۲۹ درصد مفاهیم) از فرآیند کدگذاری را به خود اختصاص داده است. از دیدگاه امام‌خامنه‌ای تدوین واقع بینانه، دقیق و کارشناسانه اسناد، نقش اساسی در پیاده‌سازی و تحقق آن داشته و اسنادی که به صورت غیرعملی، غیرواقع بینانه (صرفاً آرمان‌گرایانه) و غیر متناسب با اقتضائات و نیازهای کشور تنظیم و تصویب می‌شود در مرحله پیاده‌سازی و اجرا دچار مشکل خواهند شد.

- من به شما عرض کنم؛ به شهادت افرادی که کارشناس و متخصص این کار هستند، این (سند) کاملاً عملی است؛ یعنی به هیچ وجه در آن، بلندپروازی‌های بیهوده و بی‌پشتوانه وجود ندارد<sup>۱</sup>.

- این سند تحولی هم که خوشبختانه دو سه سال پیش فراهم شد و ابلاغ شد و براساس آن برنامه‌ریزی شد، از نظر کارشناسان زبده و برجسته‌ی آموزش و پرورش، یک سند خوبی است، سند متینی است؛ آنهایی که اهل این کارند، خبره‌ی این کارند، این سند را تأیید می‌کنند؛ می‌گویند سند تحول بنیادین که با ساعت‌ها کار، با زمانهای طولانی و با تلاش فراهم شده است، همه کمک کرده اند که این سند بحمدالله فراهم شد و ابلاغ شد، این را کارشناس‌ها و خبره‌های آموزش و پرورش تأیید می‌کنند و می‌گویند سند بسیار متقن و مهمی است<sup>۲</sup>.

۱. بیانات در دیدار نمایندگان مجلس - ۱۳۸۳/۳/۲۷

۲. بیانات در دیدار جمعی از معلمان و فرهنگیان سراسر کشور - ۲۹۴/۲/۱۶

همچنین مطالبه و تاکید هميشگی ایشان بر تحقق و عملی شدن اسناد، نشان دهنده اهميت اين عامل در تحقق اسناد سياستی است.

- سند تحول يك متنی است که باید عملیاتی شود.<sup>۱</sup>
- به مسئولین دولت عرض میکنم: اقتصادمقاومتی را جدی بگیرید... باید عمل کرد: و لا مِمَّنْ عَلٰی غَيْرِ عَمَلٍ يَّتَكِلُ؛ این جور نباشد که به زبان بگوئیم، در عمل کُند حرکت بکنیم.<sup>۲</sup>
- لا مِمَّنْ هُوَ عَلٰی غَيْرِ عَمَلٍ يَّتَكِلُ؛ ما را از کسانی قرار نده که تکیه شان به چیزی غیر از عمل است. نشستن و آرزو کردن و حرّافی کردن و بافتن مطالبی به یکدیگر در جلسات، بدون اینکه عملی به دنبال آن باشد؛ ما را از اینها قرار نده.<sup>۳</sup>

**۲- عوامل زمینه‌ساز تحقق اسناد:** این مقوله شامل سه بعد «به‌کارگیری مدیران و مجریان با صلاحیت»، «رویکردهای ایجابی موثر در تحقق سند» و «بسترسازی‌های تحقق سند» بوده که ۱۶ مولفه (۳۲ درصد مولفه‌ها) و ۴۶ مفهوم (۲۳ درصد مفاهیم) از فرآیند کدگذاری را به خود اختصاص داده است.

در اندیشه امام‌خامنه‌ای، مدیران و مجریان، باید حائز ویژگی‌هایی نظیر مؤمن، انقلابی، بانشاط، علاقه‌مند، عاشق کار، خوش فکر، شجاع، مبتکر و آماده‌ی ورود در میدانهای دشوار باشند.

- اجرا، به انسان‌های مستعد و لایق احتیاج دارد که این را هم باز باید تربیت کنیم.<sup>۴</sup>
- در مدیریتهای کلان و سطح بالای آموزش و پرورش، اولین مسئله به نظر من این است که نگاه کنند، ببینند از چه نیروهایی استفاده می‌کنند؛ از نیروهای مؤمن، انقلابی، بانشاط، علاقه‌مند، عاشق کار خود، و آماده‌ی ورود در میدان‌های دشوار در محدوده‌ی اهداف آموزش و پرورش؛ این مهم‌ترین کار است.<sup>۵</sup>

۱. بیانات در دیدار جمعی از فرهنگیان - ۱۸/۲/۱۹۲

۲. بیانات در دیدار مسئولان نظام - ۱۶/۴/۲۹۳

۳. بیانات در دیدار مسئولان نظام - ۱۶/۴/۳۹۳

۴. بیانات در دیدار مسئولان آموزش و پرورش سراسر کشور - ۳/۵/۴۸۶

۵. بیانات در دیدار معلمان و فرهنگیان سراسر کشور - ۱۷/۲/۵۹۳

همچنین اتخاذ برخی رویکردها در پیاده‌سازی و اجرای هرچه بهتر اسناد تاثیر بسزایی خواهد داشت که عبارتند از: توجه به اسناد سیاستی به‌عنوان میثاق ملی و به‌عنوان جهت‌گیری کلان و نقشه راه آینده؛ همت مضاعف، تلاش و عزم راسخ در اجرا؛ جامعیت، فراگیری و انسجام در اجرای سند؛ تمرکز تصمیم‌گیری و اجرا در اجرای سند؛ اجرای زنجیره وار و پیوسته برنامه‌های اجرایی؛ حمایت و پشتیبانی ستادهای فرادست؛ مسئولیت دادن به بخش‌ها و دستگاه‌ها؛ توجه به عزم، اراده و منافع کارکنان؛ ثبات جهت‌گیری‌ها و سیاست‌ها با وجود تغییر مجریان و تاکتیک‌ها و نقش کارکنان و مردم در اجرای سند.

- نکته‌ی بعد اینکه ممکن است فعالیت‌های کاری ما با ابتکارها و دیدگاه‌های نو و نیروهای پرنشاط و نوبه‌نو تغییر پیدا کند، لیکن سیاست‌های کلی مان نباید دچار التهاب و اغتشاش شود؛ یعنی خط سیاسی مستمری که در سند دیده شده، باید ادامه پیدا کند. البته وقتی ما هدفی داریم، کارکنان و عواملان و بازیکنان نوبه‌نویی وارد صحنه می‌شوند، ابتکارهای خودشان را به‌کار می‌زنند، کارهای جدیدی را انجام می‌دهند، رأی و نظر خودشان را به‌کار می‌بندند و ممکن است از صحنه کنار بروند و کس دیگری بیاید و در بخشی از بخش‌ها جای آنها را بگیرد - این ایرادی ندارد - و ابتکار جدیدی را به‌کار بزند و نگاه جدیدی به مسائل و اجرائیات داشته باشد، لیکن سعی کنیم ثبات سیاسی در کشور و در سیاست‌های کلی کشور دچار التهاب نشود<sup>۱</sup>.

- بالای قله است، جاده‌ی اسفالته نیست که انسان پایش را روی گاز بگذارد و به آن جا برسد؛ نه. حرکت کردن، عزم داشتن، فشار به خود آوردن و جریان سریع و سالم خون و تغذیه آن در رگ‌های این کالبد بزرگ، که اسمش ملت ایران است، و حرکت به سمت قله را لازم دارد<sup>۲</sup>.

- یک نکته این است که انسجام این سند حفظ بشود. اشاره کردند که یک تعدادی از مواد این سند اجرایی شده است؛ خوب است، لکن همه‌ی مواد این سند باید

۱. بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت - ۱۸۳/۶/۴

۲. بیانات در دیدار جمعی از دانشجویان قزوین - ۲۸۲/۹/۲۶

اجرائی بشود؛ این یک مجموعه‌ی منسجم است. اینکه ما برخی از مواد را، فرض کنید چهل ماده یا در این حدود را اجرائی کنیم، بقیه را مغفول بگذاریم، این به نتیجه نخواهد رسید. انسجام این مجموعه باید حفظ بشود. وقتی همه‌ی مواد این مجموعه مورد عمل قرار گرفت، آن وقت کار پیش خواهد رفت، سرعت پیدا خواهد کرد، درست انجام خواهد گرفت.<sup>۱</sup>

- باید روند اجرای سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، به صورت یک حرکت مستمر و متوقف نشدنی، تا رسیدن به نتیجه، ادامه یابد.<sup>۲</sup>
- من همیشه گفته‌ام که این سلسله‌مراتب عمل، از بالا تا پایین یک سلسله‌مراتب انسانی است؛ همه‌ی انسان‌ها مغز دارند، دل دارند، اراده دارند، عزم دارند؛ در این سلسله‌مراتب پنج شش واسطه‌ای، [اگر] یکی‌شان نخواهد انجام بدهد کار انجام نمی‌گیرد. مثل یک سیم برق نیست که اگر چنانچه شما اینجا دکمه را زدی، صد چراغ روشن بشود؛ نه، این سیم‌های وسط همه‌شان دارای اراده‌اند، دارای عزمند؛ انسان‌ها هستند.<sup>۳</sup>

تامین بسترهای تشکیلاتی، قانونی، حقوقی، نظاماتی، مالی و زیرساختی در پیاده‌سازی و اجرای اسناد خصوصاً در سطح ملی از اهمیت بالایی برخوردار است.

- یک الزامات قانونی و حقوقی و قضائی هم در مجموعه‌ی اقتصاد مقاومتی وجود دارد؛ دو قوه‌ی دیگر حاضرند همکاری کنند، هم قوه‌ی مقننه - مجلس - در این زمینه آماده است برای همکاری؛ [مثلاً] قانونی هست که شما قانون را باید عوض کنید یا اصلاح کنید یا قانون جدیدی را بر این قوانین اضافه کنید؛ احتیاج به این چیزها پیدا می‌کند؛ یا یک جایی یک حرکت قضائی لازم است.<sup>۴</sup>

۱. بیانات در دیدار جمعی از معلمان و فرهنگیان سراسر کشور - ۱۶/۲/۱۴۴۰

۲. تشکیل جلسه سران قوا در حضور رهبر انقلاب - ۶/۱۲/۲۹۲۰

۳. بیانات در دیدار جمعی از دانشجویان - ۱۲/۴/۳۹۵۰

۴. بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت - ۴/۶/۴۹۴۰

- اینها کارهائی است که در ظرف یک سال و دو سال انجام نمی گیرد. شما همّتآن را بگذارید که مثلاً فرض کنید در ظرف پانزده سال این کار انجام بگیرد. پانزده سال زمان زیادی است؛ اما برای این کار، زمان طولانی ای نیست؛ می ارزد. قاعده‌ی کار را شما فراهم بکنید؛ زمینه‌ی کار را فراهم بکنید؛ به قول فرنگی مآب‌ها فونداسیون این بنا را شما کاملاً بریزید؛ آماده بکنید تا دیگران بیایند بر روی آن، بنا کنند.<sup>۱</sup>

**۳- عوامل بازدارنده تحقق اسناد:** این مقوله شامل سه بُعد «رویکردهای سلبی موثر در تحقق سند»؛ «موانع تحقق سند» و «به کارنگرفتن مدیران و مجریان بی صلاحیت» بوده که ۴ مولفه (۸ درصد مولفه‌ها) و ۹ مفهوم (۴،۵ درصد مفاهیم) از فرآیند کدگذاری را به خود اختصاص داده است.

از دیدگاه امام‌خامنه‌ای برنامه‌های دم‌دستی، سطحی و روزمره؛ تصمیم‌های خلق‌الساعه، تذبذب و تغییرهای بی مورد؛ شتابزدگی و پرداختن به نتایج زودبازده و... از چالش‌های پیش روی تحقق اسناد سیاستی می‌باشند.

- مراقب باشید که برنامه‌های دم‌دستی و تغییر و تبدیل‌های سطحی و روزمره جای تحوّل بنیادین را نگیرد؛ ما را راضی نکنند، خوشحال نکنند که ما داریم تغییر میدهم. تغییرات سطحی مهم نیست؛ اساس، همان موادّ تحوّل بنیادین است که بتدریج این بنا نوسازی بشود؛ این مهم است.<sup>۲</sup>

- تصمیم‌های خلق‌الساعه و تغییر مقررات، جزو ضربه‌هائی است که به «اقتصاد مقاومتی» وارد می‌شود و به مقاومت ملت ضربه می‌زند. این را، هم دولت محترم، هم مجلس محترم باید توجه داشته باشند؛ نگذارند سیاست‌های اقتصادی کشور در هر زمانی دچار تذبذب و تغییرهای بی‌مورد شود.<sup>۳</sup>

همچنین موانعی از جمله موانع قانونی، حقوقی، قضایی و... پیش روی تحقق اسناد وجود دارد که لازم است برطرف شود.

۱. بیانات در دیدار مسئولان آموزش و پرورش سراسر کشور - ۱۳۸۶/۵/۳

۲. بیانات در دیدار جمعی از معلمان و فرهنگیان سراسر کشور - ۱۳۸۶/۲/۱۶

۳. بیانات در دیدار کارگزاران نظام - ۱۳۹۱/۵/۳

- موانعی وجود دارد که اینها را می‌شود برداشت: موانع قانونی [وجود دارد]... موانع حقوقی و قضائی هم وجود دارد؛ اینها را باید شناسایی کرد و برداشت.<sup>۱</sup>

پرهیز از به‌کارگیری مدیران خسته، فرسوده و بی‌ابتکار در مسئولیت‌های اصلی و اولویت‌دار نیز از اهمیت بالایی برخوردار است.

- از نیروهای خسته، فرسوده، بی‌ابتکار به‌عنوان عناصر اولویت‌دار نباید استفاده کرد.<sup>۲</sup>

۴- عوامل فرآیندی و الزامات تحقق اسناد: این مقوله شامل پنج بعد «تدوین نقشه راه و برنامه‌های اجرایی تحقق سند»؛ «هماهنگی و همکاری بخش‌ها در تحقق سند»؛ «گفتمان‌سازی سند در جامعه هدف»؛ «رصد، پیگیری و دنبال‌گیری تحقق سند» و «نظارت، ارزیابی و اطلاع‌رسانی تحقق سند» بوده که ۲۴ مولفه (۴۸ درصد مولفه‌ها) و ۱۰۵ مفهوم (۵۲٫۵ درصد مفاهیم) از فرآیند کدگذاری را به خود اختصاص داده است.

در آراء و نظرات امام‌خامنه‌ای تبدیل اسناد سیاستی به برنامه‌های اجرایی در بازه‌های ۵ ساله و سالیانه از اهمیت و ضرورت بالایی برخوردار بوده و کلیه برنامه‌های سازمانی و ملی باید در چارچوب اهداف اسناد تدوین و بازنگری شوند. در واقع گام‌ها و فعالیت‌های اساسی تحقق اسناد در اولویت‌های معین به همراه برآورد زمانی و تعیین مجری و الزامات موردنیاز با مشارکت کلیه سطوح سازمانی مشخص گردیده و تحت عنوان نقشه راه تدوین و ابلاغ می‌شود.

- اگر بخواهیم این سند تحول تحقق پیدا کند... نقشه‌ی راه لازم است.<sup>۳</sup>

- سیاست‌های اقتصاد مقاومتی یک بسته‌ی کامل و منسجم است؛... چه‌جوری می‌شود مجموعاً انجام بگیرد؟ آن‌وقتی که یک به اصطلاح برنامه‌ی اجرائی و عملیاتی منسجمی برای آن ارائه بشود؛... یعنی ما یک برنامه‌ی عملیاتی لازم داریم؛ در این برنامه مشخص بشود سهم دستگاه‌ها، فلان دستگاه این سهم او است از

۱. بیانات در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی - ۱۹۲/۱۲/۲۰

۲. بیانات در دیدار معلمان و فرهنگیان سراسر کشور - ۲۹۳/۲/۱۷

۳. بیانات در دیدار معلمان و فرهنگیان سراسر کشور - ۳۹۳/۲/۱۷

این بندهای سیاست‌ها، بعد زمان گذاشته بشود؛ زمان خیلی مهم است، زمان بندی بشود، معلوم بشود که تا این زمان باید انجام بگیرد و الا اگر زمان بندی نشود؛ هیچ ضمانتی وجود ندارد.<sup>۱</sup>

همچنین هماهنگی بخش‌ها و دستگاه‌های گوناگون و همکاری آنها در تحقق اهداف اسناد سیاستی نقش بسزایی دارد.

- مسئله‌ی چهارم [از الزامات و انتظارات سیاست‌های اقتصاد مقاومتی]، هماهنگی میان بخش‌های گوناگون است که البته سازوکار این هماهنگی را باید رؤسای قوا معین کنند. هماهنگی کمک خواهد کرد، هماهنگی بین مجلس و دولت، بین مجلس و دولت و قوه‌ی قضائیه. در بخش‌هایی بدون هماهنگی نمی‌شود حرکت کرد.<sup>۲</sup>

- من توصیه‌ی مؤکد دارم به همکاری دستگاه‌های سه‌گانه و قوای سه‌گانه، تا بتوانیم ان‌شاءالله را تأمین کنیم.<sup>۳</sup>

از دیگر الزامات پیاده‌سازی، مسئله گفتمان‌سازی اسناد سیاستی است که جایگاه ویژه‌ای در اندیشه‌های ایشان داشته و تأکید فراوانی بر آن شده است.

- اگر می‌خواهیم یک خواسته‌ای تحقق پیدا کند، قدم اول این است که این خواسته را به صورت یک گفتمان پذیرفته‌شده دریاوریم... مسائل مربوط به نقشه‌ی جامع علمی کشور باید تبدیل بشود به یک گفتمان و به صورت جدی اجرا بشود.<sup>۴</sup>

- وقتی یک چیزی به صورت یک گفتمان عمومی درآمد و خواسته عمومی شد، طبعاً تحقق پیدا می‌کند؛ یعنی مسئولین هم در همان جهت حرکت می‌کنند.<sup>۵</sup>

۱. بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت - ۱۹۴/۶/۴

۲. بیانات در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی - ۲۹۲/۱۲/۲۰

۳. بیانات در اجتماع زائران و مجاوران حرم مطهر رضوی - ۳۸۹/۱/۱

۴. بیانات در دیدار اساتید دانشگاه‌ها - ۴۹۴/۴/۱۳

۵. بیانات در دیدار کارگران - ۵۹۶/۲/۱۰



- سازمان صدا و سیما همچنین به عنوان موتور محرک و مشوق پیشرفت کشور، وظیفه پشتیبانی رسانه‌های همه‌جانبه و مبتکرانه در امر بسیج عمومی ملت و نیز کمک به مدیریت‌های اجرایی در جهت تأمین اهداف و اجرای سیاست‌های کلان نظام و تحقق سند کشور را بر دوش دارد<sup>۱</sup>.

رصد، دنبال نمودن و پیگیری تحقق اهداف و مطالبه‌گری عملی شدن نتایج موردانتظار از دیگر الزامات مورد تاکید ایشان جهت جلوگیری از رهاشدن و نیمه‌کاره شدن امور و پیاده‌سازی اسناد است. به‌کارگیری سازوکار فرماندهی و استفاده از رویکرد قرارگاهی در جهت این مهم از توصیه‌های موکد ایشان است.

- کار را نباید رها کرد. کار را باید تا رسیدن به نتیجه‌ی نهائی دنبال کرد؛ و آلا یک کاری را شروع کنیم، یک مقداری سر و صدا هم بشود، بعضی هم خوشحال بشوند، یا تمجید کنند، یا انتقاد کنند، بعد یک مدتی بگذرد، آتش ما فرو بنشیند، سرد بشویم، در نتیجه کار دنبال نشود؛ در این صورت اصل کار ضربه خواهد خورد<sup>۲</sup>.

- پیگیری برای تحقق قطعی طرحها؛ ببینید، ما یک تصمیمی می‌گیریم، ابلاغ هم می‌کنیم، اصرار هم می‌کنیم، اما اگر تا آخر خط نرویم و این آبی را که از چشمه جاری شده به مزرعه نرسانیم، کار تمام نیست<sup>۳</sup>.

- یک ستاد قوی و هوشمند و نافذالکلمه تشکیل بشود.... یک ستادی لازم است - مثل ستادهای فرماندهی که ما در دوره ی جنگ داشتیم و در بعضی از کارهای دیگر هم یک ستادهای فرماندهی ایجاد شده که خود شما آقای دکتر روحانی در این مسائل تجربه دارید - یک ستاد فرماندهی لازم دارد که به‌طور دائم رصد کند، نگاه کند، ببیند کدام دستگاه توانسته و پیش رفته، کجا مشکل وجود دارد. چون حرف زدن آسان است، برنامه‌ریزی هم خیلی مشکل نیست، [ولی] عمل کردن با اینها فرق دارد<sup>۴</sup>.

۱. انتصاب آقای محمد سرافراز به ریاست سازمان صدا و سیما - ۱۳۸۷/۸/۱۹۳

۲. بیانات در دیدار جمعی از معلمان سراسر کشور - ۱۳/۲/۲۹۱

۳. بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت - ۱۳/۶/۳۹۵

۴. بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت - ۱۳/۶/۴۹۴

نظارت و ارزیابی پیشرفت اسناد با شاخص‌های دقیق و به‌صورت میدانی از دیگر الزامات بوده که تشکیل مرکزی بدین منظور و تدوین گزارش‌های ارزیابی و اطلاع‌رسانی آن به دستگاه‌ها و مردم تأکید شده است.

- نگاه کنید ببینید الان چهار سال از سند گذشته، یعنی ما شانزده سال به پایان این داریم. چقدر پیش رفته ایم؟ یک ادعا این است که از چهار سال بیشتر پیش رفته ایم؛ یک ادعا این است که نه، کمتر پیش رفته‌ایم؛ نصف این چهار سال پیش رفته‌ایم. اینها باید درست سنجیده بشود؛ درست باید ملاحظه بشود.<sup>۱</sup>
- باید مرکز رصد قوی و بینایی وجود داشته باشد که به‌طور دقیق پیشرفت این کار را پایش کند؛ اطلاعات را گردآوری کنند، پردازش کنند، استنتاج کنند، احیاناً آن حرکتی را که باید در هر مقطعی و هر مرحله‌ای انجام بگیرد مشخص کنند، برای هر بخشی شاخص سنجش معین کنند، و در نهایت اطلاع‌رسانی به مردم انجام بگیرد؛ یعنی مردم دوست دارند بدانند.<sup>۲</sup>

**۵- عوامل بینشی و نگرشی موثر در تحقق اسناد:** این مقوله از یک بُعد «تحقق سند به مثابه عمل صالح» بوده که از ۱ مولفه و ۱ مفهوم استنتاج شده و گرچه به لحاظ آماری نسبت به مقوله‌های دیگر ضعیف‌تر به نظر می‌رسد لکن به علت ماهیت نگرشی و بینشی از جایگاه مهمی در الگو برخوردار بوده و در واقع این مقوله که برگرفته از اندیشه‌های دینی و اسلامی امام‌خامنه‌ای است نوآوری و مقوله اختصاصی این الگو با سایر الگوهای رایج پیاده‌سازی و موجب تقویت سایر مقوله‌های الگو است.

- مسئله دوم [از الزامات و انتظارات سیاست‌های اقتصاد مقاومتی]، ورود در میدان عمل [است] عمل در اینجا یک عمل صالح است؛ هرکسی که در این زمینه اقدام و عمل بکند، قطعاً مصداق «وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ» خواهد بود.<sup>۳</sup>

۱. بیانات در دیدار اعضای هیئت دولت - ۱۳۸۸/۶/۱۶

۲. بیانات در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی - ۱۳۹۲/۱۲/۲۰

۳. بیانات در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی - ۱۳۹۲/۱۲/۲۰

## نتیجه گیری

در این تحقیق سعی گردید به صورت هدفمند و نظام مند با جستجو و کنکاش در آراء و نظرات امام خامنه‌ای، مقوله‌های موثر در پیاده‌سازی اسناد سیاستی جمهوری اسلامی ایران در قالب الگوی مفهومی ارائه شود. الگوی مذکور شامل پنج مقوله «عوامل علی و پیش نیازهای موثر در تحقق سند»، «عوامل زمینه‌ساز تحقق سند»، «عوامل بازدارنده تحقق سند»، «عوامل فرآیندی و الزامات تحقق سند» و «عوامل بینشی و نگرشی موثر در تحقق سند» است که در تعامل هم‌افزا موجب پیاده‌سازی و تحقق اهداف موردانتظار خواهد شد. هریک از مقوله‌های مذکور شامل ابعاد، مولفه‌ها و مفاهیم راهگشایی می‌باشد که برگرفته از اندیشه حکیمانه و تجربیات چهل ساله امام خامنه‌ای در مسئولیت‌های کلیدی و راهبردی کشور بوده و عمل به آنها کمک موثری به مدیران و مجریان در شناخت و توجه به موضوعات اساسی پیاده‌سازی و بسترسازی اجرای اسناد سیاستی کشور خواهد بود.

محدودیت این تحقیق نقصان ذهنی محققان در استنتاج از بیانات معظم له و نقصان در کیفیت اجرای مراحل روش پژوهش بوده است؛ بنابراین کیفیت نتایج تحقیق وابسته به این محدودیت‌ها خواهد بود. پیشنهاد می‌شود محققان در آینده الگوی مفهومی احصاشده را در سطح ملی، بخشی، دستگاهی و سازمانی به کارگیری و مورد ارزیابی و اعتبارسنجی قراردادند و هریک از مقوله‌های الگو قابلیت پژوهش‌های عمیق تر و تخصصی تر را در تحقیقات آینده خواهد داشت.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۹)، حدیث ولایت، لوح فشرده مجموعه رهنمودهای رهبر معظم انقلاب اسلامی، تهران: موسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی
- اعرابی، سید محمد؛ رزقی رستمی، علی رضا (۱۳۸۴)، آسیب شناسی اجرای خط‌مشی‌های صنعتی کشور (ج ۳، ص ۱۸)، *مقاله ارائه شده در سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، تهران: گروه پژوهشی آریانا.
- باقرنژاد، پیمان؛ طاهرپور کلاتری، حبیب اله؛ بهرامی، حمیدرضا (۱۳۹۵)، شناسایی عوامل موثر بر اجرای موفق خط‌مشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری و اختراعات، *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۲۹(۴)، ۷۹-۱۱۴.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ مکی زاده، وحید (۱۳۹۱)، الزامات و ضرورت‌های اجرای یکپارچه سند چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران (ج ۱، صص ۷۷-۹۴)، *مقاله ارائه شده در همایش ملی نقش مدیریت راهبردی در تحقق چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران*، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- دانایی فرد، حسن؛ ثقفی، عمادالدین؛ مشیکی اصفهانی، اصغر (۱۳۸۹)، اجرای خط‌مشی عمومی: بررسی نقش عقلانیت در مرحله تدوین خط‌مشی، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۴(۴ (پیاپی ۶۹))، ۷۹-۱۰۶.
- دانشفرد، کرم اله (۱۳۹۳)، موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های غیردولتی (بخش خدمات پلیس +۱۰ و دفاتر خدمات پیشخوان دولت)، *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۲۳(۲)، ۲۳-۴۹.
- رزقی رستمی، علیرضا (۱۳۷۹)، اجرا حلقه مفقود فرآیند خط‌مشی عمومی، *مدیریت دولتی*، (۵۰)، ۵۱-۶۲.
- زرغام بروجنی، حمید؛ بذرافشان، مرتضی (۱۳۹۳)، بررسی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های گردشگری جمهوری اسلامی ایران (از دیدگاه پژوهشگران دانشگاهی)، *دانشگاه مازندران*، ۳(۹)، ۳۱-۵۱.
- طاهرپور کلاتری، حبیب اله؛ معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۸۷)، عوامل مؤثر بر اجرای موفق خط‌مشی‌های مالیاتی مصوب مجلس، *پژوهشنامه اقتصادی*، ۴ (ویژه نامه طرح تعدیل اقتصادی)، ۴۵-۶۸.
- غفاریان، وفا؛ تفویضی، فرین؛ رضائی یوسفی، علیرضا (۱۳۸۶)، *مطالعه تطبیقی الگوهای پیاده‌سازی راهبرد در سازمان، مقاله ارائه شده در دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی*، تهران: سیویلیکا.
- قلی‌پور، رحمت‌الله؛ دانایی فرد، حسن؛ زارعی متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ فلاح، محمدرضا (۱۳۹۰)، *ارایه مدلی برای «اجرای خط‌مشی‌های صنعتی» مطالعه موردی در استان قم، مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۴(۹)، ۱۰۳-۱۳۰.
- معمارزاده، غلامرضا؛ طاهرپور کلاتری، حبیب (۱۳۸۴)، شرایط و عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌های مالیاتی در ایران، *اقتصاد و مدیریت*، ۱۷(۶۷)، ۷۱-۸۰.
- مهربابی، امیر؛ خنیفر، حسین؛ امیری، علی؛ زارعی متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا (۱۳۹۰)، *معرفی روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد برای تحقیقات اسلامی (ارائه یک نمونه)*، *نشریه مدیریت فرهنگ اسلامی*، ۹(۲۳)، ۵-۳۰.

## ب. کتب

- دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل؛ الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۳). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار، اشراقی.
- دانش فرد، کرم‌اله (۱۳۹۲)، فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- شامرادی، نیلوفر (۱۳۹۱)، فرهنگ لغات و در اصطلاحات مدیریت، تهران: برآیند پویش.
- عنصلیب، علیرضا (۱۳۸۱)، روش تحقیق و تدوین رساله دکتری. تهران: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران، دانشکده فرماندهی و ستاد، نشر اثر اصلی.
- قلی پور، رحمت‌الله (۱۳۸۷)، تصمیم‌گیری سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: سمت.
- محمدسیروس، کاوه؛ صبورتینت، امیرحسین (۱۳۸۷)، مدل مدیریت استراتژیک مینا: نقشه راهنمای تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه‌های استراتژی، تهران: دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران)، بازیابی از کتابخانه دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران.
- کحازاده، عباس؛ جباری، علیرضا؛ پسران قادر، مجید (۱۳۸۱)، فرهنگ دوسویه جامع مدیریت، تهران: ترمه.
- منوریان، عباس (۱۳۹۴)، اجرا و ارزیابی خط‌مشی عمومی، تهران: موسسه کتاب مهربان.
- هیل، میشل؛ هیوب، پیتر (۱۳۹۷)، اجرای خط‌مشی عمومی: حکمرانی در نظریه و عمل، (جواد معدنی و نیما خدایی، مترجمان)، تهران: آذین مهر.
- یزدی، عباس (۱۳۷۹)، کتاب فرهنگ مدیریت انگلیسی - فارسی رهنما به انضمام فهرست واژگان فارسی، تهران: رهنما.

## ج. منابع لاتین

- Åkerman, Jonas & Gudmundsson, Henrik & Sørensen, Claus Hedegaard & Isaksson, Karolina & Olsen, Silvia & Kessler, Florian & Macmillan, James. (2011). How to manage barriers to formation and implementation of policy packages in transport. *OPTIC. Optimal policies for transport in combination*.
- Allan, George. (2003). A critique of using grounded theory as a research method. *Electronic Journal of Business Research Methods*, (2), 10-1.
- Batsuuri, Gunjidmaa. (2016). Foreign Investment Policy Implementation Effectiveness: A Case Study from Mongolia. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(3), 309-320.
- Jones, Michael D. (2014). Communicating Climate Change: Are Stories Better than «Just the Facts»? *Policy Studies Journal*, 42(4), 673-644.
- Kostka, Genia. (2014). Barriers to the implementation of environmental policies at the local level in China. *Policy Research Working Paper Series*, 7016 (WPS 7016), 51-1.

- Lemley, Ellen C.& Russell, Gregory D. (2002). Implementing Restorative Justice by «Groping Along»: A Case Study in Program Evolutionary Implementation. *The Justice System Journal*, 23(2), 190-157.
- O'Toole, Laurence J. (2000). Research on Policy Implementation: Assessment and Prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 288-263.
- Richardson, William. (2007). Public policy failure and fiasco in education: perspectives on the British examinations crises of 2000-2002 and other episodes since 1975. *Oxford Review of Education*, 33(2), 160-143.
- Sabatier, Paul & Mazmanian, Daniel. (1979). The Conditions of Effective Implementation: A Guide to Accomplishing Policy Objectives. *Policy Analysis*, 5(4), 504-481.
- Seldén, Lars. (2005). On Grounded Theory - With some malice. *Journal of Documentation*, (61), 129-114.
- Van Meter, Donald S.&Van Horn, Carl E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society*, 6 (4), 488-445.

#### د. کتب لاتین

- Barrett , Susan & Fudge, Colin, (1981), **Policy and Action: Essays on the Implementation of Public Policy**. London u.a: Routledge.
- Dye, Thomas R. (2007). **Understanding Public Policy** (edition 12). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gerston, Larry N. (2004). **Public Policy Making: Process and Principles**. M.E. Sharpe.
- Kraft, Michael E.& Furlong Scott R. (2014). **Public Policy: Politics, Analysis, and Alternatives** (Fifth edition). Los Angeles: CQ Press.
- Mazmanian Daniel A.& Sabatier, Paul A. (1989). **Implementation and Public Policy** (Revised ed. edition). Lanham MD: UPA.
- Miles, Matthew B. & Huberman A. Michael. (2002). **Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods** , Beverly Hills: Sage London.
- Nakamura , Robert T.& Smallwood, Frank. (1980). **Politics of Policy Implementation** (First Edition edition). New York: Palgrave Macmillan.
- Pressman , Jeffrey L. & Wildavsky, Aaron. (1984). **Implementation**. Berkeley: University of California.
- Chompucot, Major Chaval. (2011). **A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy (Development Administration) School of Public Administration National Institute of Development Administration**
- Kai , Spratt. (2009). **Policy implementation barriers analysis: conceptual framework and pilot test in three countries**. Washington: Futures Group. p. 48
- Librarian, A. & Jorgensen, A.& Sharma, S. (2010). **Taking the Pulse of Policy: The Policy Implementation Assessment Tool** (50) Washington: Health Policy Initiative.