

مقاله پژوهشی:

شناسایی عوامل موثر و پیامدهای مرتبط با خطمشی گذاری با محوریت ماموریت‌های

بنیاد تعاون وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح ج.ا.ایران (ودجا)

مبنتی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی ایران

سید مسلم صالح کوتاه^۱، محمدرضا مردانی^۲، احسان ساده^۳، زین العابدین امینی سابق^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۶

چکیده

پژوهش حاضر، با هدف شناسایی عوامل موثر و پیامدهای مرتبط با خطمشی گذاری با محوریت ماموریت‌های بنیاد تعاون وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح ج.ا.ایران (ودجا) مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی ایران طراحی شده است تا بنیاد تعاون ودجا بتواند از آن طریق، به سمت ایجاد یک خطمشی متناسب با شرایط منحصر به فرد این سازمان حرکت کند. فلسفه این پژوهش تفسیری، رویکرد آن کیفی و راهبرد آن داده‌بنیاد است. از این رو محقق نخست با بهره‌گیری از روش تحلیل تم و انجام مصاحبه با ۲۲ نفر از خبرگان، عوامل موثر و ابعاد خطمشی گذاری را در سه بعد اصلی (۱- بازیگران برون سازمانی و بازیگران درون سازمانی ۲- فرایند و ابعاد خطمشی گذاری - پیامدها)، ۱۹ بعد فرعی و سرانجام ۱۱۸ شاخص را احصاء کرد. پیامدهای حاصل از این پژوهش، شناسایی عوامل موثر در خطمشی گذاری و ابعاد و مولفه‌های بومی شده ودجا است و انگیزه لازم به مدیران وزارت دفاع و بنیاد تعاون می‌دهد تا بتوانند با خطمشی گذاری درست در سازمان، خلق ارزش کنند.

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی می‌توانند پس از تحلیل موقعیت محلی و منطقه‌ای، راهبردهای مقابله با نفوذ علمی را طراحی کنند و بر اساس این ارکان جهت‌ساز، با پیروی از اندیشه‌های ارزشمند رهبر معظم انقلاب امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) و تقویت نیروی انقلابی، اجازه ندهند دشمنان به اهداف خود برسند.

کلیدواژه‌ها: بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی ایران، بنیاد تعاون وزارت دفاع و پشتیبانی ج.ا.ایران (ودجا)، خطمشی گذاری

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش خط مشی گذاری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول: mardanimr@yahoo.com)

۳. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، ایران.

مقدمه

سازمان‌های بخش دولتی، با مشکلات متعددی در رابطه با کیفیت خروجی خدمات خود مواجه هستند؛ زیرا آنها در یک حالت دیوانسالار سنتی سازمانی در عصری که عموم مردم در آن آگاه‌تر هستند و محیط اجتماعی همیشه در حال تغییر است، تثبیت شده‌اند (کرامر و همکاران، ۱۹۹۳: ۵۳)؛ اما با این حال، کیفیت خروجی خدمات و رضایت مشتری، نیازمند بررسی فرایندها است. توسعه (تدوین) خط‌مشی، یکی از حوزه‌های بخش دولتی است که از ناکارآمدی الگوی کسب و کار دیوانسالار سنتی، آسیب دیده است. به گفته محققان، یک خط‌مشی خوب زمانی حاصل می‌شود که از یک فرایند خط‌مشی‌گذاری دقیق استفاده شود (بریجن و دیویس، ۱۹۹۸: ۳۲). ادبیات این موضوع، روند مشارکت افراد در فرایند خط‌مشی‌گذاری برای دستیابی به کیفیت بهتر نتایج خط‌مشی را برجسته می‌کنند (کلیجن و همکاران، ۱۹۹۵: ۲۴؛ کیکرت، ۱۹۹۷: ۳۲).

مسیریابی خط‌مشی صنایع دفاعی ایران نیز باید بتواند در ایجاد و نهادینه کردن ارزش‌های ملی به‌صورت علمی و عملی مؤثر بوده و حتی در آینده رهنمودهای مشخصی را نیز برای اجرای خط‌مشی و ارزیابی پیامدهای آن ارائه کند. در غیر این‌صورت موجب تخریب صنایع دفاعی و یا موجب تخریب صنعت غیردفاعی به ویژه بخش خصوصی کشور نیز می‌شود.

در این راستا و برای رسیدن به اهداف والای نیروهای مسلح از جمله تقویت کامل بنیه دفاع ملی از طریق آموزش نظامی عمومی برای حفظ استقلال و تمامیت ارضی و نظام اسلامی کشور همچنین تأمین خودکفایی در علوم و فنون نظامی و مانند اینها ضروری است نسبت به تقویت روحیه و آمادگی رزمی نیروهای مسلح و رفع دغدغه‌های معیشتی آنان اقدام کرد که در این راستا همواره بهبود معیشت کارکنان نیروهای مسلح از دغدغه‌های به‌حق نظام و توصیه‌های موکد مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) بوده است. با توجه به وقوع انقلاب اسلامی و پس از آن جنگ تحمیلی و درگیری نیروهای مسلح در شرایط جنگی که باعث فرسایش یگان رزمی نیروهای مسلح شد و تمرکز فرماندهان در آن مقطع زمانی به رفع تصرف و بیرون راندن دشمن بعثی و حامیان آن بود، بر همین اساس توجه به معیشت کارکنان در آن مقطع زمانی مغفول ماند؛ بنابراین، به دلیل اهمیت موضوع در سال ۱۳۷۲ پژوهشی در مورد معیشت کارکنان نیروهای مسلح از جانب

حفاظت اطلاعات ارتش انجام گرفت که ماحصل این گزارش، آسیب‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیرامون وضع معیشتی کارکنان بوده است که منتج به دستور فرمانده معظم کل قوا بر این مبنا شد که ستاد کل نیروهای مسلح برای این کار فکری بیاندیشد.

بر این اساس طرحی تحت عنوان: «طرح حکمت» توسط ستاد کل نیروهای مسلح تهیه و به اجرا درآمد که ما حاصل آن تامین رفاه و معیشت کلیه کارکنان نیروهای مسلح در ۹ زمینه کلیدی است. بر طبق مفاد طرح حکمت، نیروهای مسلح موظف به برنامه‌ریزی و سازماندهی جهت تامین موارد نه گانه (مسکن، حقوق و مزایا، بازنشستگان، روحیه و رفاه، مصرف، درمان، منزلت اجتماعی، ایثارگران و فرهنگی) شدند و مقرر گردید تا با صرف درصدی از درآمد نیروهای مسلح، کمک‌های مالی از دولت و مشارکت مالی کارکنان این حوزه‌ها، شروع به کار کرده و اجرا شوند. در این میان ودجا در سال ۱۳۷۹ با تهیه اساسنامه، بنیاد تعاون ودجا را سازماندهی کرد تا وظایف خود را برای تامین رفاه کارکنان به انجام رساند. در این راستا فعالیت‌های هدفمندی در جهت تامین رفاه، آسایش و ارتقای معیشت کارکنان ودجا به انجام رسیده است؛ لیکن رشد و توسعه این اقدامات با مطالعه و تدوین برنامه‌ای منسجم و مدون که تصمیمات مدیریتی و فعالیت‌های اجرایی را پشتیبانی می‌نماید، محقق می‌شود.

پس از تشکیل بنیاد تعاون ودجا در سال ۱۳۷۹ و در یک دوره عملکردی بیست ساله با وجود تلاش‌های بی‌وقفه مسئولین حدود ۴۰ درصد از کارکنان ودجا کماکان فاقد مسکن بوده و ۶۰ درصد دارای مسکن نیز بخش اعظمی از آنان از مسکن مناسب برخوردار نیستند و همچنین حدود ۱۵۰۰۰ نفر از بازنشستگان نیروهای مسلح نیز فاقد مسکن هستند؛ بنابراین برابر تدابیر فرماندهی معظم کل قوا و تاکیدات ریاست محترم ستاد کل نیروهای مسلح و وزیر محترم دفاع در برنامه اعلامی به محضر فرمانده معظم کل قوا و تقدیمی به مجلس، توجه به وضعیت معیشت کارکنان نیروهای مسلح را در اولویت برنامه‌های خویش قرار دادند و بر همین اساس به معاونت منابع انسانی ودجا ماموریت داده شد تا با همکاری ستاد کل برای کلیه نیروهای مسلح که حدود ۳۰۰ هزار نفر فاقد مسکن هستند، برنامه‌ریزی لازم را انجام داده و پشتیبانی جدی به‌عمل آورند و

همچنین به بنیاد تعاون وزارت مأموریت داده شد که به چالش‌ها و دغدغه‌های کارکنان در حوزه معیشت و مسکن توجه جدی کنند.

بنابراین بنیاد تعاون ودجا از طریق برنامه‌ریزی و مدیریت اموری همچون تهیه مسکن، خدمات رفاهی، فرهنگی، اشتغال‌زایی و بازنشستگان سعی دارد تا با ارائه خدماتی شایسته، امور معیشتی کارکنان را بهبود داده، و تهدیدهای مطرح در این عرصه را به فرصت تبدیل کرده و فضایی را برای رشد بهره‌وری سازمانی در وزارت دفاع فراهم کند.

پس از آسیب‌شناسی عملکرد بیست ساله و با توجه به انتظارات سلسله‌مراتب فرماندهی و وزارتی و با توجه به تحولات سریع اقتصادی و تورم افسارگسیخته و کاهش قدرت خرید کارکنان وزارت دفاع و تحریم‌های ظالمانه استکبار جهانی و هم پیمانانشان، جریان نفوذ و دشمنان قسم خورده این ملت به دنبال ایجاد شکاف و افزایش یاس، ناامیدی و ... تدابیر حکیمانه مقام معظم رهبری در بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی در هفت گام (علم و پژوهش، معنویت و اخلاق، اقتصاد، روابط خارجی و مرزبندی با دشمن، عزت ملی، عدالت و مبارزه با فساد) چراغ راهی برای برون رفت از شرایط موجود شد. از طرفی چالش مهم در بنیاد تعاون ودجا، شناسایی ساختارهایی است که شیوه مرسوم را اصلاح کند تا اجرای کارآمد و روان تدوین خط‌مشی را امکان‌پذیر سازد. علاوه بر این، الگوی خط‌مشی‌گذاری بنیاد باید ماهیت عمومی داشته باشد تا بتوان از آن برای تعیین حداکثر تعداد فرایندهای خط‌مشی‌گذاری استفاده کند. همچنین، باید توسط خط‌مشی‌گذارانی که متخصص رایانه نیستند، به راحتی قابل درک باشد و تغییرات جزئی در شیوه بتواند نیاز به تغییرات چشمگیر را کاهش دهد. بنابراین نیاز به یک الگوی خط‌مشی‌گذاری است که بتواند در هر زمانی پاسخگوی نیازهای خط‌مشی‌گذاران، مسائل و موضوعاتی باشد که می‌تواند خط‌مشی را تحت تاثیر قرار داده یا تدوین و اجرای آن را متوقف کند یا سرعت ببخشد.

با وجود تحقیقات مختلف در این زمینه، امروزه الگویی جهت خط‌مشی‌گذاری به‌طور شفاف در حوزه مأموریتی بنیاد تعاون وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران و اولویت وظایف آنها در زمینه‌های اقتصادی، خدماتی، معیشتی، مسکن و.. تهیه نشده است؛ بنابراین نیاز به احصاء ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌هایی در قالب یک الگوی منسجم در حوزه‌های مأموریتی بنیاد تعاون با توجه

به تحریم‌های همه‌جانبه به‌منظور دستیابی به منویات مقام معظم رهبری حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در راستای بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی ضروری است. با توجه به موارد پیش گفته و نیاز به وجود الگوی مناسب خط‌مشی‌گذاری در حوزه ماموریتی بنیاد تعاون وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، پژوهش حاضر با هدف پاسخ به این سوال اصلی که «عوامل موثر و پیامدهای مرتبط با خط‌مشی‌گذاری با محوریت ماموریت‌های بنیاد تعاون وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح ج.ا.ایران (ودجا) مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی ایران کدام است؟» و پاسخ به سوالاتی ذیل به رشته تحریر درآمده است.

• الگوی خط‌مشی‌گذاری در حوزه ماموریتی بنیاد تعاون وزارت دفاع مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی ایران چگونه است؟

• ابعاد و عوامل موثر بر خط‌مشی‌گذاری در حوزه ماموریتی بنیاد تعاون وزارت دفاع مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی ایران کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

خط‌مشی‌گذاری، اصول و فرایند آن

خط‌مشی اصل یا رویه‌ای است که در تصمیم‌گیری‌ها ما را هدایت می‌کند و به نتیجه منطقی و عقلایی منجر می‌شود و انسان را در مقابل «چیستی» و «چرایی» قرار می‌دهد. در خط‌مشی‌گذاری به قصد و آنچه که در نظر داریم می‌پردازیم؛ به عبارت دیگر خط‌مشی بیانیه قصد و خواسته‌ای است که سازمان در نظر دارد به آن دست یابد (کرایک و همکاران، ۲۰۰۳: ۲۵). خط‌مشی مجموعه‌ای از اقدامات نسبتاً ثابت و پایدار و هدفمند دولت به قصد حل معضلات یا دغدغه‌های عمومی جامعه است. خط‌مشی عمومی را می‌توان عامل ایجاد و حفظ نظم در جوامع و برنامه حرکت از وضع موجود به طرف اهداف آرمانی دانست همه افراد جامعه در این امر نقش دارند. تدوین سیاست و خط‌مشی‌گذاری از اقدامات مهم در نظام اجتماعی است؛ سیاست‌گذاران با تدوین افق و چشم‌انداز آینده مسیر پیش رو را مشخص می‌کنند (اشتریان و همکاران، ۱۳۸۶).

ایده موضوع خط‌مشی‌گذاری، جدید نیست و ابتدا توسط لرنر و لاسول در سال ۱۹۵۱ مطرح شد (لاسول و لرنر، ۱۹۵۱). سپس تحت عناوین دیگری همچون مطالعات خط‌مشی‌گذاری و یا تجزیه و تحلیل سیاست ارائه گردید.

از دیدگاه دیگری خط‌مشی عمومی عبارتست از تصمیمات و سیاست‌هایی که به‌وسیله مراجع مختلف بخش عمومی مانند مجلس، دولت و قوه قضاییه که نماینده حفظ منافع عمومی جامعه هستند، اتخاذ می‌شود. در تعریف دیگری خط‌مشی عمومی به‌عنوان شاخص باید‌ها و نباید‌ها در جامعه توصیف شده است. اسمیت می‌گوید خط‌مشی عمومی بیانگر فرهنگ نظام اقتصادی و اولویت‌های مورد قبول جامعه است. خط‌مشی عمومی برای تعیین اولویت‌ها در انجام امور و فعالیت‌ها در جامعه است؛ به بیان دیگر خط‌مشی عمومی راهنمای عمل بوده و اولویت‌ها و باید و نبایدها را معین می‌کنند و نشان دهنده خطوط کلی در فعالیت‌ها و اقدامات بخش عمومی است (الوانی و شریف زاده، ۱۳۹۳).

فرایند خط‌مشی‌گذاری، به‌عنوان یک نظام بسیار مکانیکی درک می‌شود که نیازمند بهبود در ارتباطات نظام‌مند و هماهنگی (یعنی سیم‌کشی و متصل کردن) است (لی و همکاران، ۲۰۱۰: ۳۲)؛ این به این معنی است که خط‌مشی‌گذاران باید در زمینه‌ی مهارت‌ها و شیوه‌نامه‌های مناسب خط‌مشی، آموزش ببینند و ابزارهای مناسبی برای آنها فراهم شود. الگوهای متعددی که با فرایندهای خط‌مشی‌گذاری سروکار دارند، تدوین، پیشنهاد و نظریه‌پردازی شده‌اند که از جمله آنها می‌توان به این الگوها اشاره کرد: الگوی فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی (رنا و همکاران، ۱۹۹۳)؛ الگوی هافربرت برای مطالعه‌ی تطبیقی شکل‌گیری خط‌مشی (مازانیان و سباتیر، ۱۹۸۰)؛ الگوی خطی (توماس و گریندل، ۱۹۹۰)؛ الگوی مفهومی برای تحلیل فرایند خط‌مشی‌گذاری (اسلنروبر، ۱۹۷۵)؛ چارچوب ائتلاف طرفداری (ACF) (سباتیر، ۱۹۸۸)؛ چارچوب خط‌مشی دیوانسالار (BPF)؛ (مو، ۱۹۹) و چارچوب تحلیل و توسعه‌ی نهادی (IADF)، یک چارچوب انتخاب عقلانی ابزاری (استروم، ۱۹۹۹). با این حال، هدف فرایند خط‌مشی‌گذاری باید تبیین چگونگی تعامل بازیگران سیاسی علاقه‌مند

در درون نهادهای سیاسی برای تولید، ارزیابی، اجرا و تجدید نظر در خطمشی‌های سازمانی باشد (اسچلیجر بلوم و کویست، ۱۹۹۶، ۶۵۳).

خطمشی عمومی نتیجه مبارزه در درون دولت بر سر اینکه چه کسی چه چیزی را به دست می‌آورد، است (کوچران و همکاران، ۱۹۹۹: ۳۶). برخی از محققان خطمشی را به این صورت می‌دانند که هر کاری است که سازمان یا دولت تصمیم می‌گیرد که انجام بدهد یا ندهد (توماس، ۱۹۹۲: ۳۰). برخی نیز آن را به عنوان «تصمیمات سیاسی برای دستیابی به اهداف اجتماعی» می‌دانند (کوچران و مالون، ۱۹۹۵: ۵۲)؛ به طور ساده‌تر، خطمشی عمومی، مجموع فعالیت‌های عمومی است که چه به صورت مستقیم چه از طریق عوامل عمل می‌کنند و بر زندگی شهروندان سازمانی یا غیرسازمانی تأثیر می‌گذارند (پتر، ۱۹۹۵: ۲۸). با این حال، تمام تعاریف، بیانگر جنبه‌ی یکسانی از خطمشی‌گذاری عمومی هستند که عبارت است از این که خطمشی‌ها در سطح سازمان برای عموم افراد ساخته می‌شوند و بر طیف وسیعی از کارکنان و منافع آنها تأثیر می‌گذارند. با توجه به هدف این مقاله، ما خطمشی را به عنوان مجموعه اصولی تعریف می‌کنیم که تعیین می‌کنند که اعمال مجاز و غیرمجاز افراد در هنگام تصمیم‌گیری، چه هستند. بنابراین توجه به اصولی که بر یک خطمشی تأثیر می‌گذارند، حتی می‌تواند نوع اعمال مجاز و غیرمجاز را تحت تأثیر قرار دهد. به عنوان مثال، تأثیرات سازمان‌ها و اسناد بالادستی می‌تواند خطمشی را از پایه و اساس تغییر دهد.

با توجه به مفاهیمی که ذکر شد، بنیاد تعاون و دجا باید ساختاری را ایجاد کند که بتواند تعداد زیادی از افراد و شرکت‌هایی را که تحت تأثیر برنامه‌ریزی‌ها و الگوی خطمشی‌گذاری هستند در خود جای دهد و از طرفی تأثیرگذاران بر این فرایند را شناسایی کند. همچنین بتواند علل موثر بر فرایند خطمشی‌گذاری و خطمشی بنیاد را مورد بحث قرار دهد. با این حال، این امر مستلزم یک فرایند تکرار شونده است که به موجب آن، بتوان این علل را در تدوین خطمشی مدنظر قرار داد تا در توسعه خطمشی‌ها به تصمیم‌گیرندگان کمک کند. توسعه خطمشی، یک فرایندی است که چندین فرایند فرعی را توصیف می‌کند و کاربرد آن را می‌توان به عنوان یک چرخه خطمشی در نظر گرفت (نیلسون، ۲۰۰۱: ۱۲۸). در همین راستا فرایندهای فرعی می‌توانند در یک زمان وجود داشته باشند یا حتی می‌توان از آنها عبور کرد؛ با این حال، یک شکل استاندارد از چرخه خطمشی، دارای

پنج مرحله است: (۱) تنظیم دستور کار (۲) تدوین خط‌مشی (۳) اتخاذ (پذیرش) (۴) اجرا (۵) ارزیابی (چاپین و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۴۶۷) ابعاد، مولفه‌ها و معیارهای شناسایی شده در قالب الگوی خط‌مشی‌گذاری در پژوهش حاضر طوری طراحی شده است که می‌تواند تأثیرات عوامل مختلف را بر این چرخه تحلیل کند و آنرا توصیف و تفسیر نماید.

بایدهای الگوی خط‌مشی‌گذاری

یک الگوی مناسب برای فرایندهای خط‌مشی‌گذاری، باید بتواند عناصر مهم، روابط آنها و جریان فرایند را شناسایی کند. یک فرایند تکرارشونده، دائما مجموعه‌های بهبود یافته‌ای از خط‌مشی‌ها را از طریق طراحی ایجاد می‌کند که می‌توانند در شرایط مختلف سازمانی اعمال شوند. این دقیقاً همان چیزی است که در فرایندهای خط‌مشی‌گذاری بنیاد تعاون باید به آن توجه شود. طبق نظر محققان فهرستی از متغیرها که می‌توانند مرتبط‌ترین و عمومی‌ترین عناصر را در فرایند خط‌مشی‌گذاری شناسایی کنند، ممکن است در شرایط مختلف سازمانی مورد استفاده قرار گیرند (استروم، ۱۹۹۹: ۲۸). تحقیقات نشان می‌دهد نخست اینکه، چارچوب باید دامنه‌ی وسیعی داشته باشد و علل مختلفی را دربر بگیرد و به طور فرضی قابل تأیید باشد؛ یعنی خبرگان سازمانی آنرا تأیید کنند و بتواند محرک‌های علی را شناسایی کند؛ به‌طوری‌که در زمان‌های مختلف قابل بررسی و استناد باشند. دوم، باید عناصر فرایند خط‌مشی‌گذاری و تأثیر و تأثرات آنرا به‌صورت منطقی توضیح دهد؛ مثلا موضوعاتی که باید در فرایند خط‌مشی‌مورد توجه قرار گیرد و پیامدهای آن تشریح شود. رویکردهای نظری در قبال خط‌مشی‌گذاری به وفور وجود دارند و بسیار متنوع هستند (بریک لند، ۲۰۱۵: ۱۶۹). با حفظ علاقه محققان و دانشمندان، الگوهایی مانند «چارچوب سیستم‌های باز» (ریچارد هافرت، ۱۹۷۴)، رویکرد عقلانی نهادی (کیزر و استروم، ۱۹۸۲)، رویکرد جریان خط‌مشی (کینگدان، ۱۹۸۴) و ائتلاف طرفداری (سباتیر، ۱۹۹۱)، بیشترین استناد را در ادبیات داشته‌اند. این الگوها نیازهای خط‌مشی‌گذاران را برآورده کرده‌اند، اما این الگوها در سطح تدوین تا اجرای خط‌مشی به‌صورت فرایند تأثیرگذار هستند. در حقیقت این الگوها به مفاهیم و مولفه‌هایی که در فرایند خط‌مشی باید مورد توجه قرار گیرد، اشاره نداشتند و بیشتر به جنس فرایند خط‌مشی‌گذاری توجه کرده‌اند ریال به عبارتی اگر علل تأثیر دارد بر فرایند خط‌مشی‌گذاری و فرایند

خط‌مشی‌گذاری تاثیر دارد بر پیامدها و نتایج، این الگوها بیشتر به فرایند خط‌مشی‌گذاری توجه ویژه داشته‌اند. بنابراین الگوی خط‌مشی‌گذاری بنیاد تعاون و دجا سعی داشته تمرکز خود را بر علل، عوامل موثر و پیامدهای مرتبط با فرایند خط‌مشی‌گذاری توجه داشته و آنرا تشریح کند.

نظریه‌ی استروم بیان می‌کند که خط‌مشی‌ها توسط ترتیبات نهادی ساخته می‌شوند و این نهادها در مورد اقدامات کارکنان یا مقامات سازمانی یا دولتی که مجاز، ممنوع یا الزامی هستند، تصمیم‌گیری می‌کنند (اسچلیجر بلوم و کویست، ۱۹۹۶: ۶۶۳). این چارچوب، سه سطح از ترتیبات سازمانی را توضیح می‌دهد: (۱) سطح قانون اساسی که در آن، قانونگذاران تحت حاکمیت قانون اساسی هستند؛ (۲) انتخاب جمعی که در آن، سازمان‌ها تحت حاکمیت قوانین قانونگذار هستند؛ و (۳) سطح عملیاتی که در آن، سازمان‌ها نتایج خط‌مشی را توزیع می‌کنند (سباتیر، ۱۹۹۱: ۱۶۵).

این سه جریان، در زمان‌های بحرانی، همگرایی دارند و در نتیجه، راه‌حل‌ها به مشکلات وصل می‌شوند و هم راه‌حل‌ها و هم مشکلات، به نیروهای سیاسی مطلوب وصل می‌شوند (کینگدان، ۱۹۹۵: ۲۰). فرصت‌ها برای ترویج برخی پیشنهادها یا ایده‌ها، که به‌عنوان پنجره‌های فرصت نیز شناخته می‌شوند، زمانی ایجاد می‌شوند که جریان سیاسی، تحولات را ببیند (جونز و نیوبرن، ۲۰۰۵: ۷۱). این الگو دارای مزایای بسیاری است؛ اما همچنین دارای نقاط ضعفی است که نیاز به تحقیقات بیشتر دارد. بین جریان خط‌مشی و جریان سیاسی، فاصله زیادی وجود دارد. همچنین، اگر لازم باشد که چارچوب به کل فرایند خط‌مشی‌گذاری بپردازد، تدوین و اجرا نیاز به توجه بیشتری دارد (سباتیر، ۱۹۹۱: ۱۵۰). این الگو فاقد مراحل یا گام‌ها است و هیچ اولویتی در بین جریان‌ها وجود ندارد.

در نهایت، چارچوب ائتلاف طرفداری (سباتیر و جنکینز، ۱۹۹۸) بر اساس زمان و زیرنظام‌های خط‌مشی، خود را از سایر الگوها متمایز می‌کند. این چارچوب، شامل تعدادی از بازیگران و متغیرهای اصلی است که تأثیری را بر روی تغییر خط‌مشی در طول یک دهه یا بیشتر ایجاد می‌کنند. محققان سه کارکرد اصلی چارچوب را برجسته می‌کنند: (۱) تعامل بین ائتلاف‌های طرفداری در زیر مجموعه‌ها؛ (۲) تغییرات خارجی؛ و (۳) تأثیرات یک نظام پایدار مانند قوانین قانون اساسی، مجموعه قانونگذاری و غیره (اسچلیجر بلوم و کویست، ۱۹۹۶: ۶۶۳). با این حال، این الگو برای تغییرات خط‌مشی، وابسته به دوره‌های زمانی طولانی است که تغییرات در دوره‌های کوتاه را

پیچیده می‌کند. ترتیبات متغیر و روابط پیچیده‌ی آنها، اجرای کارآمد فرایند را دشوارتر می‌کند. در نهایت در این الگو عدم وجود علایق بازیگران به فرایند خط‌مشی‌گذاری شناسایی شد و مزیت این نظام را می‌توان مبتنی بودن آن بر نظام اعتقادی دانست.

ادبیات موضوع، فرایندها و رویکردهای خط‌مشی‌گذاری را از مطالعات سیاسی و مدیریت دولتی تا مطالعات علوم اجتماعی در نظر گرفته‌اند تا اغلب الگوهای مرتبط را در بر بگیرند. این تلاش، مشتمل بر مرور مطالعاتی است که مبانی خط‌مشی‌گذاری را تا اصلاح‌شده‌ترین و به‌روزترین مطالعات، پوشش می‌دهند؛ با این حال، ادبیات موضوع، فاقد یک الگوی مناسب است که بتواند دارای ماهیت خاص تلقی شود و بتواند در شرایط سازمانی بنیاد تعاون و دجا اعمال شود. فقدان یک فرایند نظام‌مند به‌منظور شناسایی علل و پیامدها و مراحل متوالی مناسب برای پرداختن به یک خط‌مشی‌گذاری که بتواند همه را در قالب یک الگوی یکپارچه کند، یک شکاف در ادبیات موضوعی را برجسته می‌کند. در اینجا خلاصه‌ای از پژوهش‌های گذشته در خصوص خط‌مشی‌گذاری در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱: خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده در حوزه خط‌مشی‌گذاری

عنوان پژوهش	نویسندگان سال / انتشار	نتیجه‌گیری
اداره امور بنیاد مسکن انقلاب اسلامی براساس گفت‌وگوهای امام و رهبری قانون اساسی و تجارب جمهوری اسلامی ایران و بهره‌گیری از تجارب موفق بشری	آسترکی (۱۳۹۷)	در این تحقیق نشان داده شد که دال مرکزی در گفت‌وگوهای امام و رهبری، تفسیر قانون اساسی در حوزه اداره امور بنیاد مسکن، رسیدگی به محرومان جامعه از جمله فقرا، ستم‌دیدگان و بی‌خانمانان در سراسر کشور از جمله شهرها، روستاها و تامین مسکن مناسب برای اقشار کم‌درآمد است و در دکتترین گفت‌وگوهای امام و رهبری و تفسیر قانون اساسی نیز بهبود وضعیت مسکن روستایی با اولویت مناطق آسیب‌پذیر، سوق دادن فعالیت‌ها به سمت عدالت اجتماعی، از بین بردن فقر و ایجاد عدالت اقتصادی، عدالت محوری، در اولویت قراردادن مساله مسکن مورد تاکید قرار گرفته‌اند و در زمینه سیاست‌ها نیز جلب و خودیاری مردم و دستگاه‌های مختلف هماهنگی سیاست‌های دستگاه‌های مسئول مسکن محرومین، سازماندهی، طراحی و تفکیک اراضی روستاها،

نتیجه گیری	نویسندگان سال / انتشار	عنوان پژوهش
تدوین مقررات ملی ساخت و ساز در تامین مسکن گروه‌های کم درآمد، هماهنگ سازی مقررات طرح‌های توسعه و عمران روستایی، توجه به مناطق محروم و روستا، ایمن سازی و مقاوم سازی ساختمان‌های شهر و روستا نیز بیشتر مورد توجه قرار دارند. اهداف نیز شامل اهتمام به توسعه و عمران روستایی، تامین مسکن محرومان به ویژه روستاییان هویت بخشی به سیمای شهر و روستا، تامین مسکن ارزان در راستای استقرار عدالت اجتماعی می‌شود.		
الگوی حاصل در چهار بعد عوامل مؤثر بر توسعه کسب و کار، خط‌مشی‌های توسعه، نهادهای خط‌مشی‌گذاری و عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط، ترسیم شد.	حسینی و همکاران (۱۳۹۷)	طراحی الگوی خط‌مشی‌گذاری در توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط با تأکید بر نوآوری (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)
از لحاظ ساختاری و مالی و مدیریتی و نقش آفرینی بایسته در مدیریت فرهنگی کشور هیچ حرکت و ارتقایی مشاهده نمی‌شود و اگر وجه شرکتی کانون را در نظر بگیریم با وجود رقبا و تغییرات جمعیت هدف، در آینده بدون تردید با چالش‌ها و تهدیدات عدیده ای مواجه خواهد شد.	مروج (۱۳۹۷)	الگوی خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های فرهنگی
اولویت‌بندی مراحل فرایند خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر دو بعد اهمیت فرایند خط‌مشی‌گذاری و عملکرد نظام خط‌مشی‌گذاری انجام پذیرفت و توصیه‌های جدی برای بهبود در مراحل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی تبیین شده است.	کمیلی فرد و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی و تحلیل گام‌های نظام خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در انقلاب اسلامی ایران
محور مورد نظر مقام معظم رهبری، مستند به مبانی اسلامی، عبارت است از: عزت و اقتدار؛ بر این اساس لازم است خط‌مشی‌گذاران در نظام جمهوری اسلامی جهت دستیابی به قدرت نرم و کاربست آن، مبنای خط‌مشی‌گذاری خود را بر این محور استوار سازند. بر این اساس، محقق دلالت‌های عزت و اقتدار را در حوزه‌های مختلف قدرت، بررسی و بیان داشته است.	اسماعیل باوند و افتخاری (۱۳۹۲)	اصول و مبانی حاکم بر خط‌مشی‌های قدرت نرم در اندیشه مقام معظم رهبری (حفظه الله)

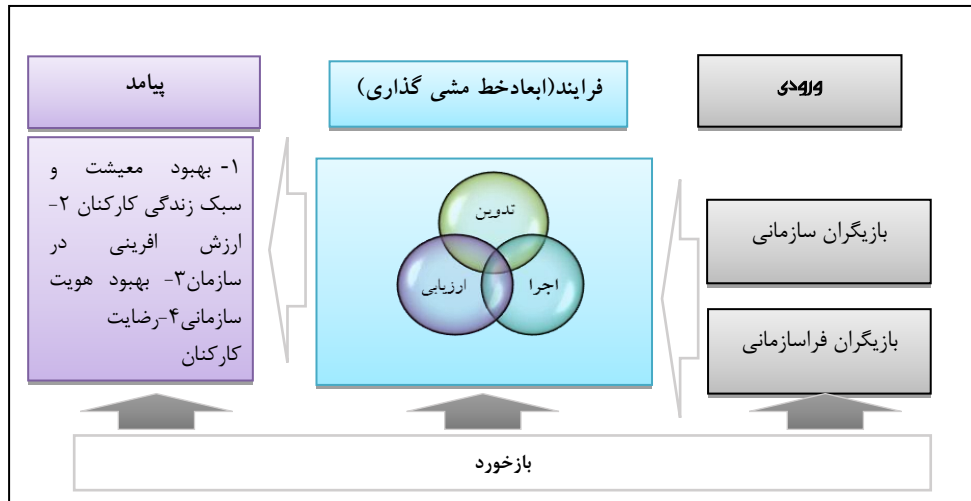
عنوان پژوهش	نویسندگان سال / انتشار	نتیجه گیری
الگوی ترکیبی برای خط‌مشی‌گذاری در عرصه دانشگاه	باقری و پورعزت (۱۳۹۲)	الگوی پیشنهادی این تحقیق (تلفیقی با رویکردی اقتضایی) حاصل ترکیب پنج الگوی نظام‌مند، فرایندی، عقلایی، جزئی تدریجی و نهادی است که به‌نظر می‌رسد بتواند در مقابل نارسایی‌ها و محدودیت‌های کاربست مجزای الگوها پاسخ‌گو و کارگشا باشد.
خط‌مشی‌گذاری و تصمیم گیری در سیاست خارجی ایران با تکیه بر مورد دریای خزر	ملکی (۱۳۸۲)	محقق در پاسخ به سوال کلی و فرضیه حاصل از آن به این نتیجه رسیده است کسانی که در جایگاه تصمیم‌گیری در سیاست خارجی ایران در مورد دریای خزر نشسته‌اند، نمی‌توانند این وظیفه را به‌نحو مطلوبی انجام دهند؛ بنابراین مشکل تصمیم‌گیری به فرایند تصمیم باز می‌گردد. در میان همه تغییرهایی که در موضوع حفظ منافع ملی ایران در دریای خزر نقش دارند، کلیدی‌ترین متغیر به نوع و روش تصمیم‌گیری کسانی باز می‌گردد که مسئول تصمیم در این زمینه و حوزه هستند؛ به‌عبارتی آنها صلاحیت تصمیم در این زمینه را عمدتاً ندارند.

بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی ایران

رهبر معظم انقلاب (مدظله‌العالی)، در بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، ایران را کشوری و ملتی مستقل، آزاد، مقتدر، باعزت، متدین، پیشرفته در علم، انباشته از تجربه‌هایی گران‌بها، مطمئن و امیدوار، دارای تأثیر اساسی در منطقه و دارای منطق قوی در مسائل جهانی، رکورددار در شتاب پیشرفت‌های علمی، رکورددار در رسیدن به رتبه‌های بالا در دانش‌ها و فناوری‌های مهم از قبیل هسته‌ای و سلول‌های بنیادی و نانو و هوافضا و امثال آن، سرآمد در گسترش خدمات اجتماعی، سرآمد در انگیزه‌های جهادی میان جوانان، سرآمد در جمعیت جوان کارآمد و بسی و ویژگی‌های افتخارآمیز دیگر که همگی محصول انقلاب اسلامی و نتیجه‌ی جهت‌گیری‌های انقلابی و جهادی است، برشمردند. این بیانیه شامل هفت محور ۱- علم و پژوهش ۲- معنویت و اخلاق ۳- اقتصاد ۴- عدالت و مبارزه با فساد ۵- عزت ملی ۶- روابط خارجی و مرزبندی با دشمن

۷- سبک زندگی است (دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله العالی)، ۱۳۹۷).

با توجه به ادبیات موضوع و انواع الگوهای یاد شده در این زمینه محقق از الگوی نظام‌مند به‌عنوان چارچوب نظری تحقیق استفاده کرد که در شکل زیر آورده شده است.



شکل شماره ۱: چارچوب احصاء شده از ادبیات برای ابعاد و عوامل موثر خط‌مشی گذاری در بنیاد تعاون ودجا

روش‌شناسی تحقیق

فلسفه این تحقیق، تفسیری، رویکرد آن کیفی، راهبرد داده‌بنیاد با رویکرد ظهور یابنده و روش تحلیل آن بر اساس رویکرد کدگذاری گلپزری است و جامعه مورد مطالعه این پژوهش، بنیاد تعاون وزارت دفاع ایران بوده است. خزانه کیفی این پژوهش، شامل مدیران و خبرگانی بود که آگاهی تئوری و عملی در زمینه موضوع مورد مطالعه داشته و احاطه و تسلط کافی نسبت به پدیده مورد بررسی داشته‌اند و خط‌مشی گذاری، علل شکل‌گیری و پیامدهایش را تجربه کرده‌اند. علاوه بر مشخصات مذکور، این نمونه‌ها دارای حداقل ۱۰ سال سابقه کاری بودند. نمونه مورد مطالعه نیز ۲۲ نفر از مدیرانی بودند که دارای سابقه کار مرتبط و آگاهی کامل از مفهوم خط‌مشی گذاری و فرایند خط‌مشی گذاری داشتند. بنابراین با این افراد مصاحبه صورت پذیرفت. داده‌ها نیز از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شدند. جهت انجام نمونه‌گیری از

طریق نمونه‌گیری گلوله‌برفی و برای رسیدن به اشباع داده‌ها، از نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. از آنجایی که اشباع داده‌ها، تعیین‌کننده حجم نمونه در بخش کیفی است، تا زمانی که داده‌ها به حد کفایت نرسید با نمونه‌های بیشتری مصاحبه شد و سرانجام با تعداد ۲۲ نفر مصاحبه انجام گرفت. قابلیت اعتماد یافته‌های این پژوهش (روایی و پایایی) نیز از طریق چهار معیار گوبا و لینکلن که شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تاییدپذیری است، انجام شد. اعتبارپذیری باور داشتن به یافته‌های تحقیق است. این مورد به‌همراه سایر موارد مرتبط با تکرارپذیری نیز است. برای رسیدن به اعتبارپذیری، لینکلن و گوبا به مواردی همچون کفایت مراجع و حفظ و گسترش ارتباط با پاسخگویان، ارتباط مستمر و طولانی داشتن با محیط پژوهش، بررسی موضوع از زوایای مختلف، تبادل نظر با همتایان و مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان اشاره کرده‌اند. در این تحقیق، این معیار با توضیح اهداف پژوهش و خط‌مشی‌گذاری برای مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه آزمایشی برای کامل کردن سؤالات جهت فهم بیشتر، بررسی مستمر اشباع داده‌ها، نظرخواهی از مشارکت‌کنندگان، تخصیص زمان کافی برای انجام مصاحبه‌ها و همچنین انجام کدگذاری توسط چند نفر صورت گرفت. انتقال‌پذیری به‌معنای قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها و زمینه‌هاست. برای انتقال‌پذیری تلاش شده که یافته‌های تحقیق به‌صورت کاربردی و بر اساس بررسی خصوصیات جامعه مورد مطالعه ارائه شود. قابلیت اطمینان نیز به‌معنای کفایت روند تجزیه و تحلیل داده‌ها و فرایندهای تصمیم‌گیری است که در این تحقیق با توجه به نظرات اساتید راهنما و مشاور و بررسی همتایان و اشباع داده‌ها مورد توجه قرار گرفت.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف: یافته‌های تحقیق

همانطور که پیش از این نیز اشاره شد، نمونه‌ی آماری این تحقیق ۲۲ نفر از خبرگان آگاه به موضوع که حداقل از مدرک کارشناسی برخوردار بودند، شامل می‌شود. اطلاعات مربوط به سن، جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه کاری آنها در ارائه می‌شود.

جدول ۲: نمونه آماری جامعه خبرگان جهت آزمون الگو

سابقه کاری						سن			نمونه آماری		
بیش از ۳۰	۲۵-۲۹	۲۰-۲۴	۱۵-۱۹	۱۰-۱۴	۹ تا ۵	کثیر از ۵ سال	بیش از ۵۰	۴۰-۵۰	۳۰-۴۰	خبرگان	مدیران ارشد
۷	۶	۴	۳	۲			۱۱	۸	۳	۱۰	۱۲
۰/۰۳۲	۸۸/۰	۰/۰۳۱	۰/۰۳۱	۵/۰	۳۵/۰	۰	۰/۰۵	۳۳/۰	۳۱/۰	۴۵٪	۵۵٪
۱۰۰٪						۱۰۰٪			۱۰۰٪		

یافته‌ها که حاصل مصاحبه‌های باز و نیمه ساختار یافته است (۹ سوال) و روش تحلیل آن در بخش بعدی به‌طور مفصل تشریح شده بر اساس چارچوب نظری تحقیق توسط محقق در سه بخش ورودی، فرایندها و خروجی به شرح زیر دسته‌بندی گردید:

۱- عوامل موثر: دربرگیرنده بازیگران درون سازمانی و فراسازمانی است. در این پژوهش عوامل موثر به‌عنوان ورودی‌های سیستم در برگیرنده ۱۳ تم ثانویه: جو و فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، ارکان قانونی، شایستگی خط‌مشی‌گذاران، سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی، مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت تفاوت‌ها، قابلیت‌های سازمانی، کار تیمی، حاکمیت، جهت‌گیری‌های داخلی و خارجی، حمایت سازمان‌های بالادستی است که این تم‌های ثانویه شامل ۶۹ تم اولیه هستند.

۲- پیامدها: در برگیرنده نتایج مورد انتظار پس از تدوین الگوی مناسب خط‌مشی‌گذاری با توجه به ماموریت‌های بنیاد تعاون وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران است. در برگیرنده ۳ تم ثانویه بهبود معیشت و کیفیت زندگی کارکنان، ارزش‌آفرینی در سازمان، رضایتمندی کارکنان که خود شامل ۲۷ تم اولیه است.

۳- فرایندها: در برگیرنده فرایند خط‌مشی‌گذاری است که در واقع مهم‌ترین بخش در خط‌مشی‌گذاری است که شامل ۳ تم ثانویه تدوین، اجرا، ارزیابی است که این تم‌ها خود شامل ۲۲ تم اولیه هستند.

ب: تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این پژوهش کلیه مصاحبه‌ها به صورت عمیق و ضبط شده انجام گرفته و تلاش پژوهشگر بر آن بوده است تا در زمان اجرا، مشارکت‌کننده، هدایت‌گر اصلی روند مصاحبه باشد و به کمک یادداشت‌برداری و یادآوری نکته‌های مورد اشاره از سوی مصاحبه‌شونده به ترتیب مورد کاوش قرار گیرد تا در فرایند آوا نویسی (برگرداندن صدا به نوشته) ابهامی باقی نماند. پس از انجام دادن هر مصاحبه، متن مصاحبه‌ها برای تحلیل آماده شد. فرایند داده‌ها استقرایی بوده و داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی برای دستیابی به مضامین اصلی، سازمان دهنده و فراگیر تحلیل شده‌اند. شایان ذکر است که گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات و کدگذاری داده‌ها و تشکیل طبقات و مقوله‌ها و نیز نامگذاری آنها طی چند مرحله انجام یافته است. در مرحله اول نتایج هر مصاحبه پس از ضبط کردن و پیاده‌سازی روی کاغذ مورد تحلیل قرار گرفته است تا مضامین و مقوله‌های اصلی کشف و شناسایی شوند و برای مصاحبه‌های بعدی نیز برای گردآوری داده‌های مرتبط مشخص شود. در مرحله دوم داده‌های مصاحبه با به‌کارگیری فن کدگذاری باز تحلیل شدند که شامل خواندن خط‌به‌خط داده‌ها، استخراج مفاهیم و جملات اصلی، تشکیل مقوله‌ها و طبقات اولیه است. برای کدبندی باز متن، مصاحبه‌های انتخاب شده را قطعه‌بندی کرده و مبنای قطعه‌بندی محتوا بود؛ هر معنا، محتوا و مضمونی که هدف پژوهش را پوشش دهد و هر قطعه یک کد در نظر گرفته شد و نام هر کد به گونه‌ای انتخاب شد که به صورت عینی توصیف‌کننده قطعه مشخص شده باشد؛ به عبارت دیگر در این مرحله دقیقاً همه نشانگان موجود در مصاحبه‌ها استخراج و با توجه به شباهت آنها در طبقات متفاوت قرار گرفتند. در این مرحله پژوهشگر بر اساس متن مصاحبه‌ها و مطالعه خط‌به‌خط، نشانگان و نکات کلیدی موجود در آنها را استخراج کرد؛ این کار تا مرحله اشباع نظری یعنی تا جایی که کدهای جدید شناسایی نشدند، ادامه پیدا کرد. نتیجه این مرحله شناسایی تعداد زیادی کدهای باز بود. در مرحله سوم نتایج به دست آمده از دو مرحله قبل با استفاده از کدگذاری محوری شامل طبقه‌بندی داده‌ها، مشخص کردن زیرطبقات، تشکیل طبقات نهایی و اسم‌گذاری مقوله‌ها نهایی تجزیه و تحلیل شد. در این مرحله نشانگان استخراج شده در طبقات متفاوت قرار گرفتند. این امر در چند

مرحله صورت گرفت تا نتایج به دست آمده ضمن بیان و مشخص بودن، خلاصه نیز بشوند. نامگذاری مقوله‌های به دست آمده در تعیین برچسب مقوله‌ها بر اساس اصطلاحات تکنیکی و تخصصی موجود در پیشینه، زبانی که آگاهی دهندگان به کار می‌برند و نیز سازه‌های شعوری خود تحلیلگران انجام گرفت. کدهای به دست آمده در این مرحله، پس از غربالگری و با ملاحظه شباهت‌ها و تفاوت‌های آنها ادغام شدند و در نهایت کدها به تعداد محدودتری تقلیل یافتند.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل موثر و پیامدهای مرتبط با خط‌مشی‌گذاری با محوریت ماموریت‌های بنیاد تعاون وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح ج.ا.ایران (ودجا) مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی ایران به منظور خط‌مشی‌گذاری در بنیاد تعاون ودجا است. این ابعاد و عوامل می‌تواند به عنوان الگویی که تاثیر و تاثرات فرایند خط‌مشی را مشخص کند، استفاده شود. یافته‌ها نشان داد که فرهنگ بر فرایند خط‌مشی‌گذاری تاثیر گذار است. باتوجه به ارزش‌ها و هنجارهایی که در سازمان وجود دارد، خط‌مشی‌گذاران می‌توانند از آن به عنوان نقشه راه، بهره‌برداری کنند و اطلاعات درستی را از شرایط موجود داشته باشند؛ به همین ترتیب اطلاعات شفاف می‌تواند بر خط‌مشی نیز تاثیر مثبت بگذارد. اطلاعات شفاف و توانمندکردن ذی‌نفعان می‌تواند در شناخت ارزش‌ها و ترجیحات کمک کند. فرهنگ به طور مستقیم بر فرایند خط‌مشی‌گذاری موثر است.

ارکان قانونی از موضوعات موثر در خط‌مشی‌گذاری است. اگر قوانین وجود نداشته باشد، خط‌مشی‌گذاران آزادی زیادی دارند و از طرفی دچار سردرگمی در خط‌مشی‌گذاری می‌شوند. باتوجه به اینکه قوانین هم نقش هدایت‌کننده و هم نقش محدود کننده دارند، خط‌مشی‌گذاران آزاد هستند به هر طریقی خط‌مشی‌گذاری کنند؛ البته این طریق باید تا مرز قانون باشد. از طرفی باتوجه به اینکه خط‌مشی‌گذاری مستقیماً مرتبط با تخصص و شایستگی خط‌مشی‌گذاران و تدوین‌کنندگان آن است، میزان دانش و توانایی و تخصص آنها بر میزان مسئله‌یابی دقیق، نوع،

محتوا، جنس و میزان انعطاف‌پذیری و مطابقت با قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها و اسناد بایسته تاثیرگذار است.

طبق نتایج، سرمایه‌های انسانی و سازمانی از موضوعاتی است که تاثیرگذاری زیادی بر فرایند خط‌مشی‌گذاری دارد. به‌عنوان مثال توجه به ساختار سازمانی بنیاد در طراحی خط‌مشی موثر است. شایستگی‌های سرمایه انسانی و بسترسازی برای توسعه آنها از اصولی است که می‌تواند بر خط‌مشی و تدوین آن اثر بگذارد؛ چراکه میزان توانایی، شایستگی و اطلاعات در دسترس کارکنان و خط‌مشی‌گذاران باعث می‌شود تا بهتر بتوان خط‌مشی را تدوین، ارزیابی و اجرا کرد. اطلاعاتی که مدیران و کارکنان از میزان فرایندهای سازمانی دارند، می‌تواند به خط‌مشی‌گذاران این اجازه را دهد تا خط‌مشی تدوین کنند و نیازهای سطوح بالاتر را نیز مدنظر قرار دهند. این نیازها وقتی می‌تواند دقیق باشد که به‌صورت بالا به پایین و بالعکس عملی شود.

نوع نگرش کارکنان به سازمان و زندگی کاری و غیرکاری نیز در راهبردهای خط‌مشی‌گذاری و نحوه تدوین آن تاثیر می‌گذارد. مدیریت سرمایه‌های انسانی نیز از عوامل موثر بر خط‌مشی هستند. اگر کارکنان و مدیران به سبکی مدیریت شوند که قدرت اجرای خط‌مشی را نداشته باشند، ممکن است تدوین خط‌مشی نیز با مشکل مواجه شود یا روند خط‌مشی‌گذاری تغییر کند؛ این بدین معنی است که تدوین‌کنندگان باید یک خط‌مشی را تدوین کنند که قدرت اجرای آن و پیاده‌سازی آن توسط تیم مدیریت سرمایه انسانی وجود داشته باشد. مشارکت ذینفعان منجر به بحث‌های سازنده و کاهش درگیری‌ها می‌شود؛ مشارکت‌های چندبخشی را تشویق می‌کند و از خط‌مشی‌گذاری به شیوه‌ای منصفانه، شفاف و موثر حمایت می‌کند.

با توجه به اینکه نیروهای مسلح تحت فرماندهی فرمانده کل قوا هدایت می‌شوند، بنابراین حاکمیت به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل موثر در فرایند خط‌مشی‌گذاری است که در این تحقیق منظور از حاکمیت تصمیمات مقام معظم رهبری و اسناد بالادستی سازمانی منتج از تصمیمات ستاد کل نیروهای مسلح است که با توجه به اهداف و ماموریت‌های بنیاد در فرایند خط‌مشی‌گذاری تاثیرگذار است.

جهت‌گیری‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی دولت در دو بخش ملی و بین‌المللی و همچنین حمایت‌ها از عوامل تاثیرگذار در تامین نیازهای اولیه آحاد ملت است که به تبع آن به‌عنوان اسناد و خط‌مشی‌های فرادستی از عوامل تاثیرگذار در سرمایه‌گذاری، تامین معیشت و مسکن کارکنان نیروهای مسلح نیز است.

یکی دیگر از مولفه‌هایی که در الگوی خط‌مشی‌گذاری بنیاد مورد توجه قرار گرفت، پیامدها بوده‌اند. در واقع هر گونه الگوی و اقدامی که در سازمان انتخاب و اجرا می‌شود پر واضح است که به دنبال تحقق اهداف و حصول نتایج مد نظر آن سازمان/مدیریت است و هیچ سازمانی زمان و هزینه‌ای را برای خود تحمیل نمی‌کند. بدون بررسی فایده و هزینه و احتساب بازگشت سرمایه آن الگو، روش و یا اقدام نمی‌توان به ارزش آن پی برد؛ بنابراین در این تحقیق با عنوان ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری در حوزه ماموریتی بنیاد تعاون وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران (ودجا) مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی نیز محقق با توجه به الگوی انتخابی، پیامدهایی را برای سازمان مطرح نظر قرارداده است که ارزش‌آفرینی و یا به عبارتی خلق ارزش مقوله اصلی و به تبع آن بهبود معیشت، کیفیت زندگی کارکنان، ارزش‌آفرینی در سازمان، رضایتمندی کارکنان مقوله‌های فرعی را شامل می‌شود. وقتی سازمان خط‌مشی خوب و مناسبی را طراحی کند، این الگو و خط‌مشی که مدنظر قرار داده شده‌اند، باعث می‌شود تا تصمیمات بر اساس یک الگوی درست اتخاذ و سپس عملیاتی شوند. از طرفی وقتی خط‌مشی بر اساس الگوی درستی طراحی شود و موانع و دستورالعمل‌های مرتبط یا سازمان‌ها و اسناد بالادستی، کارکنان، هیات امناء، هیات مدیره و مدیرعامل نیز مدنظر قرار داده شود، اولاً باعث می‌شود تا خط‌مشی نتایج خوبی داشته باشد و از طرفی کارکنان از معیشت خوبی برخوردار شوند؛ چراکه ماموریت بنیاد افزایش رفاه کارکنان است و خط‌مشی آن نیز بر همین اساس طراحی می‌شود. این طراحی وقتی در راستای نیازهای کارکنان و سازمان باشد و به درستی نیز اجرا شود، می‌تواند باعث بهبود در معیشت و رضایت آنها شود.

جدول ذیل ابعاد مولفه‌ها، معیار و شاخص‌های حاصل از تحلیل مضمون که در سه مرحله انجام شده است و در بخش یافته‌ها بند ب «تجزیه و تحلیل یافته‌ها» تشریح شده در قالب چارچوب نظری پژوهش ارائه داده است.

جدول شماره ۳: ابعاد مولفه معیار و شاخص‌های حاصل از چارچوب نظری تحقیق.

ابعاد	مولفه	معیار	شاخص‌ها
زیرگروه درون سازمانی	بازیکران درون سازمانی	جو، فرهنگ و ارزش‌های سازمان	هنجارهای سازمانی، ارزش‌های سازمان، ارزش‌های حاکمیتی و دینی، فرهنگ و جو سازمان، فساد ستیزی، نگاه عدالت محورانه به کارکنان، توزیع عادلانه منابع و امکانات به کارکنان، ارائه خدمات به کارکنان، تمایز مسئولیت‌ها و وظایف
		ارکان قانونی	مصوبات هیات امنای و هیات مدیره، و مجمع، واپایش و نظارت در سلسله‌مراتب ستادی، قوانین و مقررات سازمانی، مصوبات داخلی سازمان املاک و اراضی ودجا
		شناسی‌شناسی خط‌مشی‌گذاران	مهارت شغلی کارکنان در فرایند خط‌مشی‌گذاری، دانش شغلی کارکنان در فرایند خط‌مشی‌گذاری، تجربه شغلی کارکنان در فرایند خط‌مشی‌گذاری، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان در فرایند خط‌مشی‌گذاری، گواهینامه‌های حرفه‌ای صوری
		سرمایه انسانی	توانایی کارکنان با توجه به وظایف محوله شغلی، ثبات شغلی کارکنان با توجه به وظایف محوله شغلی، رضایت مندی کارکنان از عملکرد بنیاد، آموزش‌های پودمانی
		سرمایه سازمانی - سرمایه ساختاری	سامانه‌های اطلاعاتی مدیریتی، مدیریت مشارکتی، فرایندهای سازمانی، ارتباطات سازمانی رسمی و غیررسمی، ارتباطات برون مرزی
		سرمایه سازمانی - سرمایه اجتماعی	تعامل با مشتریان (خرید پروژه مسکونی)، تعامل با پیمانکاران، تعامل با شرکت‌های تابعه بنیاد، ارتباطات غیررسمی مناسب با دولت، ارتباط با مجامع علمی و رسانه به‌عنوان، ارتباطات سازمانی رسمی و غیررسمی
		مدیریت تفاوتها	تصمیمات مقام معظم رهبری، تصمیمات ستاد کل نیروهای مسلح، تصمیمات دولتی، سند فرادست، تصمیمات کمیسیون اجتماعی مجلس
		قابلیت‌های سازمانی	فناوری و مدیریت صحیح نظام‌ها و فرایندها، قابلیت‌های ساخت و اجرای طرح‌های مسکونی، تامین منابع مالی (بازار سرمایه، سرمایه خرد کارکنان، حمایت مالی بنیاد و دولت) و بودجه‌ریزی، مشارکت در جذب زنجیره ارزش تأمین مسکن توسط رده‌های تابعه

شاخص‌ها	معیار	مؤلفه	ابعاد
گزینش صحیح خط‌مشی‌گذاران، انگیزه و تعهد خط‌مشی‌گذاران، آموزش خط‌مشی‌گذاران، جوان محوری در خط‌مشی‌گذاران	مدیریت سرمایه انسانی		
تیم‌سازی درست، اثربخشی تیمی، تیم کارا، همکاری تیمی، تمرکز روی اهداف و نتایج، پشتیبانی اعضای تیم، توانایی‌های متفاوت اعضا، رهبری خوب تیمی، سازماندهی خوب تیم، استفاده از روش خاص هم‌افزایی فکری	کار تیمی		
تصمیمات مقام معظم رهبری، تصمیمات ستاد کل نیروهای مسلح، تصمیمات دولتی، سند فرادست، تصمیمات کمیسیون اجتماعی مجلس	حاکمیت	بازگیران برون سازمانی	
پراکندگی استقرار نیروی انسانی، قابلیت‌های صنعت ساختمان کشور، فرصت‌های فراسازمانی، تامین مسکن ملی توسط دولت، جهت‌گیری‌های سیاسی و بین‌المللی دولت	جهت‌گیری‌های داخلی و خارجی		
حمایت نهاد رهبری، حمایت سازمان‌های بالادستی دولتی، سازمان‌های بالادستی نظامی همچون ستاد ودجا و ستادکل، حمایت سازمان‌های هم‌تراز همون ارتش و سپاه و..، حمایت سازمان‌های مشابه (بنیاد مستضعفان، ستاد اجرایی فرمان امام ره، بنیاد مسکن و..)	حمایت فراسازمانی		
داشتن کارکنان متعهد در سازمان، تامین معیشت کارکنان در سازمان، تامین نیازهای اولیه کارکنان در سازمان، حفظ منزلت کارکنان در سازمان، حفظ کرامت کارکنان در سازمان، حفظ رفاه کارکنان در سازمان، برخورداری کارکنان از کیفیت زندگی کاری مناسب	بهبود معیشت	رضایت	رضایت
تامین امنیت روانی مناسب، داشتن کارکنان با انگیزه ای در سازمان، تامین آرامش شغلی کارکنان در سازمان، ایجاد اعتمادسازی بین کارکنان و مسئولین، ارتقاء جایگاه سازمان در ذهن کارکنان، کارکنان خود را وفادار و متعلق به سازمان بدانند، کارکنان ساده زیست و به دور از تجمل‌گرایی، کارکنانی با خانواده منطبق بر اصول عقیدتی سیاسی	رضایت کارکنان		

ابعاد	مؤلفه	معیار	شاخص‌ها
فرایند خطمشی‌گذاری	خطمشی‌گذاری	ارزش‌آفرینی در سازمان	داشتن کارکنان توانمندی در سازمان، برقراری همکاری بهینه بین سازمان و صنایع وابسته، نقش‌آفرینی و توانمندی سازمان جهت کمک به مسایل و مشکلات ارکان دولت در راستای وظایف و مأموریت‌های خود، نقش‌آفرینی سازمان به افزایش توانمندی و قدرت اقتصادی کشور، نقش‌آفرینی و اشتغال‌زایی جوانان کشور، نقش‌آفرین در تولید ثروت برای کشور، بهینه‌تر نمودن فرایندهای سازمان، شفاف و حسنه کردن ارتباطات بین کارکنان و مدیران، تامین فرایند زنجیره تامین به نحو مطلوب، اخذ تصمیمات درست و به‌هنگام در راستای اهداف سازمان، پیاده‌سازی برنامه‌ها اولویت‌بندی و با مدیریت صحیح آنها، انجام برنامه‌ریزی بهتر در اجرای طرح‌ها توسط مدیران
		تدوین	تدوین خطمشی بنیاد مبتنی بر مسایل موجود، تدوین خطمشی بنیاد با شناخت از محیط سازمان، بهره‌مندی از تجارب پیشین سازمان و مدیران در تدوین خطمشی، مشارکت بازیگران و ذی‌نفعان در تدوین خطمشی بنیاد، ضمانت اجرایی خطمشی‌های تدوین شده، تدوین خطمشی بنیاد براساس مجاری ارتباطی بین بنیاد و دستگاه‌های دولتی، تدوین خطمشی بنیاد براساس مجاری ارتباطی بین بنیاد و سایر بنیادهای همتراز
		اجرا	تطابق خطمشی با فرهنگ سازمان، وجود فرهنگ پاسخ‌طلبی در بین کارکنان، دانش و مهارت مجریان خطمشی در اجرای صحیح خطمشی، بهره‌مندی از منابع و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در اجرای خطمشی، حمایت مدیران ارشد در اجرای خطمشی، موقعیت جغرافیایی صندوق‌های تابعه در اجرای خطمشی
		ارزیابی	وجود بازخورد مناسب در ارتباط با فرایند خطمشی‌گذاری، وجود بازخورد بین ابعاد مختلف سازمان به منظور مطلع بودن کارکنان و مدیران از نحوه تدوین و اجرای مناسب خطمشی، وجود نظام بازخورد در ابعاد سه‌گانه ورودی‌ها، خروجی‌ها و فرایند خطمشی‌گذاری، استفاده از ارزیابی فرایند خطمشی‌گذاری حین اجرا، انجام ارزیابی پس از فرایند خطمشی‌گذاری (ورودی‌ها، فرایند خطمشی‌گذاری، پیامدها) به صورت دقیق، انجام ارزیابی به صورت دقیق پیش از فرایند خطمشی‌گذاری (ورودی‌ها، فرایند خطمشی‌گذاری، پیامدها)، تدوین معیارهای مناسبی برای انواع ارزیابی (گذشته‌نگر، حین اجرا، پس از اجرا)، تدوین شاخص‌های مناسب انواع ارزیابی‌ها (گذشته‌نگر، حین اجرا، پس از اجرا)، وجود بازخورد از طرف کارکنان سازمان از ابعاد خطمشی‌گذاری

پیشنهاد‌های کاربردی و پژوهشی

پیشنهادهایی برای استقرار هر چه بهتر الگوی تدوین شده به شرح زیر ارائه می‌شود:

- ۱- استقرار نظام فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های حاکم بر بنیاد تعاون وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران و بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی ایران؛
- ۲- بهره‌مندی از تخصص و دانش نخبگان سازمانی در به روز آوری، استقرار و اجرای ابعاد و عوامل موثر تدوین شده در خط‌مشی‌گذاری در راستای ماموریت‌های بنیاد تعاون ودجا؛
- ۳- بهره‌مندی و الگوبرداری از استانداردها و تجربیات جهانی در به روز آوری ابعاد، مولفه‌ها، معیار و شاخص‌های تدوین شده در راستای نگهداشت و به‌کارگیری منابع انسانی متخصص و نخبه؛
- ۴- آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان در راستای استقرار الگوی بومی تدوین شده.
- ۵- باز آفرینی و بازآرایی ساختار سازمانی برای تعیین متولی جهت استقرار الگوی خط‌مشی‌گذاری تدوین شده و به روز رسانی و پایش آن؛
- ۶- حل تعارض و ابهامات احتمالی بین تدوین‌کنندگان و مجریان این عوامل موثر، ابعاد و مولفه‌های طراحی شده با جلب مشارکت آنان؛
- ۷- استقرار نظام پایش و رصد الگوی خط‌مشی‌گذاری تدوین شده؛
- ۸- حمایت مدیران ارشد در راستای استقرار الگوی خط‌مشی‌گذاری تدوین شده و جلب مشارکت کارکنان در راستای اجرای آن.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- آسترکی (۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان: اداره امور بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، رساله دکتری، دانشگاه دفاع ملی- دانشکده مدیریت راهبردی.
- باقری، محمدرضا و پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۲)، ارائه الگوی ترکیبی برای خط‌مشی‌گذاری در عرصه دانشگاه، *مجلس و راهبرد*، ۲۰(۷۴)، ۱۶۵-۱۹۹.
- باوند، اسماعیل؛ افتخاری، ا (۱۳۹۲)، اصول و مبانی حاکم بر خط‌مشی‌های قدرت نرم در اندیشه مقام معظم رهبری (حفظه الله)، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، رشته علوم سیاسی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، دانشکده مدیریت و معارف اسلامی، ۱-۱۱۸.
- حسینی، سیدعباس؛ مجیبی، تورج؛ مهدی زاده اشرفی، علی؛ وظیفه دوست، حسین (۱۳۹۷)، طراحی الگوی خط‌مشی‌گذاری در توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط (SMEs) با تاکید بر نوآوری (مورد مطالعه: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)، *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری* ۷(۲۵).
- کمیلی فرد، م؛ طهماسبی بلوک آباد، ر؛ حمزه پور، م (۱۳۹۶)، بررسی و تحلیل گام‌های نظام خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در انقلاب اسلامی ایران، *پژوهشنامه انقلاب اسلامی (علمی- پژوهشی)*، *فصلنامه علمی- پژوهشی پژوهشنامه انقلاب اسلامی*، ۷(۲۲): ۲۳-۳۸.
- مروجی، محمود (۱۳۹۷)، الگوی خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های فرهنگی، *نخستین جشنواره تالیفات علمی برتر علوم انسانی اسلامی جایزه ویژه علامه جعفری*، انجمن پژوهش‌های علوم اجتماعی ایران- بسیج دانشجویی و انجمن‌های علمی حوزه علمیه قم
- ملکی، عباس (۱۳۸۴)، انتخابات و سیاست خارجی؛ تاملی در امر سیاست خارجی ایران و نقش آن در انتخابات نهم، *فصلنامه مطالعات بین‌المللی*، سال یکم، شماره ۴.
- الوانی، س.م؛ خنیفر، ح؛ حاجی ملامیرزایی، ح (۱۳۹۳)، تدوین الگوی خط‌مشی‌گذاری فضای مجازی کشور، *فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی*، ۴(۱۳)، ۷۵-۱۰۰.

ب. منابع انگلیسی

- Bridgman, P. and Davis, G. (1998). *The Australian Policy Handbook*, 1st de., Allen and Unwin, Sydney.
- Chappin, M. M., Hekkert, M. P., Meeus, M. T., & Vermeulen, W. J. (2008). The intermediary role of an industry association in policy-making processes: the case of the Dutch paper and board industry. *Journal of Cleaner Production*, 16(14), 1462-1473.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, Sociology Pr.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Sociology Press.

- Glaser, B. G., & Hon. (2005). Staying open: the use of theoretical codes in grounded theory *The Grounded Theory Review*, 5(1), 1-20. <http://groundedtheoryreview.com/2005/11/21/1487/>.
- Thomas, J. W., & Grindle, M. S. (1990). After the decision: Implementing policy reforms in developing countries. *World development*, 18(8), 1163-1181.
- Hofferbert, R. (1974). **The Study of Public Policy**, Bobbs-Merrill, Indianapolis, IN.
- Howard, C. (2005). The policy cycle: a model of post-Machiavellian policy making?. *Australian Journal of Public Administration*, 64(3), 3-13.
- Howlett, M. and Ramesh, M. (2003), **Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems**, Oxford University Press, Toronto and Oxford.
- Jones, T., & Newburn, T. (2005). Comparative Criminal Justice Policy-Making in the United States and the United Kingdom: The Case of Private Prisons 1. *British Journal of Criminology*, 45(1), 58-80.
- Kickert, J.M. (Ed.) (1997). **Public Management and Administrative Reform in Western Europe**, Edward Elgar, Cheltenham.
- Kingdon, J. (1984). **Agendas, Alternatives and Public Policies**, Little Brown, Boston, MA.
- Kingdon, W. (1995). **Agendas, Alternatives and Public Policies**, HarperCollins, New York, NY.
- Kiser, L. and Ostrom, E. (1982). **The three worlds of action**, in Ostrom, E. (Ed.), *Strategies of Political Inquiry*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 179-222.
- Klijn, E. H., Koppenjan, J., & Termeer, K. (1995). Managing networks in the public sector: a theoretical study of management strategies in policy networks. *Public administration*, 73(3), 437-454.
- Kraemer, K. L., Danziger, J. N., Dunkle, D. E., & King, J. L. (1993). The usefulness of computer-based information to public managers. *MIS quarterly*, 129-148.
- Craik, G. (2003). Paradoxes and contradictions in government approaches to contemporary cultural policy: an Australian perspective, in: *International journal of cultural*, vol , 9, pp. 17-34
- Lerner, D., & H. D. Lasswell (eds). **The Policy Sciences: Recent Developments in Scope and Method**; Stanford: Stanford University Press, 1951.
- Lee, H., Sajjad, F., Ko, A. and Saygin, Y. (2010). Theoretical review of policy making processes, Project Report, EU FP7 UbiPOL, INFISO-ICT-248010.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1980). A multivariate model of public policy-making. *American journal of political science*, 439-468.
- Moe, T. M. (1995). Toward a theory of public bureaucracy. *Organization theory: From Chester Barnard to the present and beyond*, 116.
- Neilson, S. (2001). **IDRC-supported research and its influence on public policy. Knowledge utilization and public policy processes: a literature review**, available at: [www.idrc.ca/en/ ev-12186-201-1-DO_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-12186-201-1-DO_TOPIC.html) (accessed 27 August 2010).
- Ostrom, E. (2019). Institutional rational choice: An assessment of the institutional analysis and development framework. *In Theories of the policy process* (pp. 21-64). Routledge.
- Peters, G.B. (1995), *The Politics of Bureaucracy*, Routledge, London.

- Renn, O., Webler, T., Rakel, H., Dienel, P., & Johnson, B. (1993). Public participation in decision making: a three-step procedure. *Policy sciences*, 26(3), 189-214.
- Sabatier, P. A. (1988). An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy-oriented learning therein. *Policy sciences*, 21(2), 129-168.
- Sabatier, P. A. (1991). Toward better theories of the policy process. *PS: Political Science & Politics*, 24(2), 147-156.
- Schlager, E., & Blomquist, W. (1996). A comparison of three emerging theories of the policy process. *Political Research Quarterly*, 49(3), 651-672.
- Thomas, R.D. (1992). **Understanding Public Policy**, 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Uslaner, E. M., & Weber, R. E. (1975). The "Politics" of Redistribution: Toward a Model of the Policy-Making Process in the American States. *American Politics Quarterly*, 3(2), ۱۳۰-۱۷۰.