

## مقاله پژوهشی:

# ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری در حوزه مأموریتی بنیاد تعاون وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران (ودجا) مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی

سید مسلم صالح‌کوتاه<sup>۱</sup>، محمدرضا مردانی<sup>۲</sup>، احسان ساده<sup>۳</sup>، زین‌العابدین امینی‌سابق<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۷

## چکیده

امروزه صنایع نظامی هر کشوری نه تنها در زمینه تأمین بنبه و زیرساخت دفاعی که در زمینه‌های سیاسی، رفاهی، اقتصادی و خصوصاً صنایع سنگین و فناوری‌های مرزی در بخش‌های غیردفاعی نیز کاربرد دارند. صنایع نظامی و دفاعی ایران نیز با داشتن انبوه امکانات، تخصص، دانش و حتی خلق نوآوری‌های دومتظوره می‌تواند به نیازهای پیچیده و در حال تغییر کلیه شهروندان اعم از نیروهای مسلح و سایر آحاد مردم پاسخ داده و شایستگی‌های دفاعی خود را در شرایط بحرانی با شایستگی‌های غیردفاعی تلفیق نماید. هدف اصلی این تحقیق ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری بنیاد تعاون وزارت دفاع مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی در دوران بحرانی می‌باشد. روش تحقیق کمی و استراتژی آن پیمایش است. روش جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه محقق ساخته و برآمده از کار کیفی می‌باشد. روش تحلیل با استفاده از معادلات ساختاری و نرم‌افزار آموس انجام پذیرفت. نتایج نشان داد که بازیگران سازمانی و فراسازمانی بر فرآیند خط‌مشی‌گذاری تأثیر مثبت دارد. در مجموع الگوی خط‌مشی‌گذاری بنیاد نشان می‌دهد که بازیگران متعددی در سازمان و فراسازمان وجود دارند که می‌توانند بر خط‌مشی‌گذاری تأثیر مثبت بگذارند.

**کلیدواژه‌ها:** خط‌مشی‌گذاری، بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، بنیاد تعاون وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران (ودجا).

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش خط‌مشی‌گذاری، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران seyedmsolemsaleh97@gmail.com

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

۳. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران e.sadeh@yahoo.com

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

## مقدمه

برخی معتقدند مسیریابی خط‌مشی دارای پیچیدگی‌های زیادی است که بایستی به آن توجه شود (Aranguren, 2020: 101). مسیریابی خط‌مشی صنایع نظامی و دفاعی ایران در زمان بحران نیز باید بتواند در ایجاد و نهادینه کردن ارزش‌های ملی به صورت علمی و عملی مؤثر بوده و حتی در آینده رهنمودهای مشخصی را نیز برای اجرای خط‌مشی و ارزیابی پیامدهای آن ارائه کند. در غیر این صورت موجب تخریب صنایع دفاعی و یا موجب تخریب صنعت غیردفاعی به ویژه بخش خصوصی کشور نیز می‌گردد. همچنین برخی دیگر معتقدند این ارتباطات نهادی و نهادینه سازی ارزشها بر خط‌مشی‌گذاری مؤثر است (Hoxha, 2020: 63-93). در راستای دستیابی به اهداف و ارزشهای 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 در دوران بحرانی اقدام به رفع دغدغه‌های آنان نمود که در این راستا همواره بهبود معیشت کارکنان نیروهای مسلح از دغدغه‌های نظام و ضرورت‌های توصیه شده مقام معظم رهبری مد ظله العالی بوده است. بر همین اساس توجه به معیشت کارکنان در آن مقطع زمانی مغفول مانده بود لذا به دلیل اهمیت موضوع و برطرف نمودن بحران مسکن و معیشت، در سال ۱۳۷۲ پژوهشی در مورد معیشت کارکنان نیروهای مسلح از جانب ارتش انجام گرفت که ماحصل این گزارش، آسیب‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیرامون وضع معیشتی کارکنان بود که منتج به دستور فرمانده کل قوا بر این مبنا شد که "ستاد کل نیروهای مسلح برای این کار فکری نماید." بر این اساس ودجا در سال ۱۳۷۹ با تهیه اساسنامه‌ای، بنیاد تعاون ودجا را سازماندهی نمود تا وظایف خود را برای تأمین رفاهیات کارکنان به انجام رساند. در این راستا فعالیت‌های هدفمندی در جهت تأمین 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

می‌گردد. لذا توجه و اهمیت به خط‌مشی از ضروریات است. در این راستا نویسندگان بیان داشتند که به منظور دستیابی دقیق به اهداف سازمانی باید خط‌مشی دقیق طراحی و اجرا گردد (Bridgman, 1998).

از سوی دیگر انقلاب کبیر اسلامی ایران در حالی چهلمین سالگرد پیروزی خود را پشت سر گذاشت و قدم به دهه پنجم حیات خود نهاد که اگرچه دشمنان مستکبرش گمان‌های باطلی در سر داشتند اما دوستانش در سراسر جهان، امیدوارانه آن را در گذر از چالش‌ها و به دست آوردن پیشرفت‌های خیره‌کننده، همواره سربلند دیده‌اند. در چنین نقطه عطفی، رهبر حکیم انقلاب اسلامی با صدور بیانیه «گام دوم انقلاب» و برای ادامه این راه روشن، به تبیین دستاوردهای شگرف چهاردهه گذشته پرداخته و توصیه‌هایی اساسی به منظور جهاد بزرگ برای ساختن ایران اسلامی بزرگ ارائه فرموده‌اند. بیانیه گام دوم انقلاب تجدید مطلعی است خطاب به ملت ایران و به ویژه جوانان که به مثابه منشوری برای دومین مرحله خودسازی، جامعه‌پردازی و تمدن‌سازی خواهد بود و فصل جدید زندگی جمهوری اسلامی را رقم خواهد زد. این گام دوم، انقلاب را به آرمان بزرگش که ایجاد تمدن نوین اسلامی و آمادگی برای طلوع خورشید ولایت عظمی (ارواح‌نافداه) هست که شامل: 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 می‌باشد، نزدیک خواهد کرد (دفتر حفظ و نشر آثار حضرت ایت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله العالی)، ۱۳۹۷).

تدوین خط‌مشی از اقدامات مهم در نظام‌سازی اجتماعی است. سیاست‌گذاران با تدوین افق و چشم‌انداز آینده، مسیر پیش‌رو را مشخص می‌نمایند و تمرکز اصلی خط‌مشی‌گذار، بررسی تعامل دولت با جامعه است که در مراحل شناخت و فهم مساله، طراحی و شکل‌گیری، اجرا، ارزیابی، اصلاح و تغییر خط‌مشی صورت می‌گیرد. می‌توان اذعان داشت که سیاست‌گذاری و تدوین خط‌مشی از مجموعه حرکات اراده جمعی ملت‌ها و دولت‌ها برای نظام‌سازی و نظام‌پردازی جامعه است (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۶). اجرای صحیح این خط‌مشی‌ها می‌تواند به نتایجی همچون توسعه کشور، رضایت عمومی شهروندان،

افزایش سطح رفاه و قدرتمند شدن کشور منجر شود. همچنین اجرای نادرست آنها می‌تواند نارضایتی عمومی، کاهش سطح رفاه، عقب‌ماندگی کشور را در پی داشته باشد (اسعدی و همکاران، ۱۳۹۶).

در الگوهای خط‌مشی‌گذاری باید به موارد زیادی توجه نمود که متأسفانه ارائه یک الگوی خط‌مشی‌گذاری را با مشکل مواجه کرده است. برخی محققان نیز معتقدند عوامل، شرایط و زمینه باید در خط‌مشی‌گذاری، در نظر گرفته شوند و برای افزایش آگاهی در مورد سیاست‌ها مورد استفاده قرار گیرند (Sutcliffe, 2005). به طور خاص، خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر مأموریت به عنوان رویکردی در نظر گرفته می‌شود که سیاست‌گذاری را به فرآیندی برای تفسیر شواهد روشن، تغییر می‌دهد (Pearce & Colebatch, 2014: 161). این تفسیر بر دو اصل استوار است. اول، بر اهمیت نقش بازیگران کلیدی در فرآیند سیاست‌گذاری تکیه دارد. دوم، بر این باور است که نتایج اجرای سیاست، به بافت اجتماعی، و دیدگاه‌ها و قضاوت‌های ذینفعان بستگی دارد. بنابراین، استفاده از شواهد مبتنی بر زمینه در فرآیند سیاست‌گذاری، ضروری است. طبق نتایج تحقیق محققان این نوع شواهد همچنین برای اجتناب از تله‌ی استفاده از شواهد مبتنی بر سیاست که یک مشکل رایج در کشورهای در حال توسعه است، مفید است (Pearce & Colebatch, 2014) در مجموع فرآیند سیاست‌گذاری، به عنوان یک سیستم بسیار مکانیکی درک می‌شود که نیازمند بهبود در ارتباطات سیستمی و هماهنگی (یعنی سیم‌کشی‌کردن و متصل‌کردن) است (Lindblom, 1959: 79-88).

محققان نیز بیان داشتند شواهد سیاست، از منابع مختلفی مانند دانش تخصصی، نتایج تحقیقات، مشاوره با ذینفعان، ارزیابی‌های سیاست قبلی، نتایج حاصل از مشاوره، برآورد هزینه‌ی گزینه‌های سیاست، خروجی مدل‌سازی اقتصادی، ریاضی و آماری، منابع اینترنتی، پرونده‌های رسمی، فایل‌های روزنامه، و سایر منابع به دست می‌آیند، که باعث افزایش گستردگی و پویایی در خط‌مشی می‌شود (Ghazinoory & Goodarzi, 2014).

با توجه به موارد مذکور و با توجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده، تاکنون در تحقیقات علمی برای فعالیت در زمینه‌های مختلف و بهبود و ارتقای آن در جمهوری اسلامی ایران،

به ابعاد گوناگونی توجه شده است؛ به طوری که هر یک از محققان از یک زاویه به این مسائل در طول دوران انقلاب اسلامی پرداخته‌اند و راهکار مورد نیاز امروز جامعه را برای ارتقای این عوامل چیزی دانسته‌اند که دیگری نیز آن را تأیید یا رد کرده است. با وجود تحقیقات مختلف در این زمینه، امروزه الگوی مناسبی جهت خط‌مشی‌گذاری به طور شفاف در حوزه مأموریتی بنیاد تعاون وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران و اولویت وظایف آن‌ها در زمینه‌های اقتصادی، خدماتی، معیشتی، مسکن و... اشاره نشده است؛ لذا نیاز به تدوین الگویی در حوزه‌های مأموریتی بنیاد تعاون با توجه به تحریم‌های همه‌جانبه به منظور دستیابی به منویات مقام معظم رهبری حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در راستای بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی ضروری می‌باشد. با توجه به موارد فوق‌الذکر و نیاز به وجود الگوی خط‌مشی‌گذاری در حوزه مأموریتی بنیاد تعاون وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، پژوهش حاضر با هدف پاسخ به این سؤال اصلی که "الگوی مناسب خط‌مشی‌گذاری در حوزه مأموریتی بنیاد تعاون وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی چگونه است؟" به رشته تحریر درآمده است. لذا در این مقاله به منظور پرداختن به شناسایی ابعاد و عوامل موثر بر الگوی خط‌مشی‌گذاری در حوزه مأموریتی بنیاد تعاون وزارت دفاع در آغاز به مبانی نظری تحقیق از تعاریف خط‌مشی، الگوها و مدل‌های خط‌مشی‌گذاری، فرایند خط‌مشی‌گذاری پرداخته و در ادامه به روش تحقیق و چگونگی شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های موضوع مطروحه توسط محقق بیان شده است.

## مبانی نظری تحقیق

خط‌مشی اصل یا رویه‌ای است که در تصمیم‌گیری‌ها ما را هدایت می‌کند و به نتیجه منطقی و عقلایی منجر می‌گردد 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

(Craik, 2003: 17-34) 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 ی آحاد جامعه در این امر نقش دارند. تدوین سیاست و خط‌مشی‌گذاری از اقدامات مهم در نظام اجتماعی است سیاست‌گذاران با تدوین افق و چشم انداز آینده مسیر پیش رو را مشخص می‌نمایند (اشترینان، ۱۳۸۷). در واقع ایده علوم خط‌مشی‌گذاری، جدید نیست و ابتدا توسط محققان مطرح گردید و سپس تحت عناوین دیگری همچون مطالعات خط‌مشی‌گذاری و یا تجزیه و تحلیل سیاست ارائه گردید (Lerner & Lasswell, 1951).

از دیدگاه بوچ هولز دولت در مفهوم کلی یک نهاد قانونی خط‌مشی‌گذاری عمومی است که به صورتهای مختلف مانند وضع قوانین، ضوابط و مقررات به تبیین خط‌مشی می‌پردازد. اندرسون خط‌مشی‌گذاری عمومی را سلسله اقداماتی هدفدار می‌داند که توسط گروهها یا فرد قدرتمندی دارای مشروعیت خط‌مشی‌گذاری برای مقابله و رفع یک مشکل عمومی شکل می‌گیرد. در تعریف دیگری خط‌مشی عمومی به عنوان شاخص بایدها و نبایدها در جامعه توصیف شده است. اسمیت می‌گوید خط‌مشی عمومی بیانگر فرهنگ نظام اقتصادی و اولویتهای مورد قبول جامعه می‌باشد (الوانی، شریف‌زاده، ۱۳۷۹).

منظور از مدل یا الگو، تصویری است که از واقعیت‌ها و روابط موجود گرفته می‌شود و نشانگر متغیرهای موجود، نحوه ارتباط آنها و نتایج حاصل از کنش و واکنش آنهاست (الوانی، ۱۳۸۹). در طول تاریخ شکل‌گیری علم خط‌مشی‌گذاری عمومی تاکنون مدل‌های متعددی ارائه شده است که بعضاً هر کدام سعی داشته اند نقاط ضعف مدل قبلی را تکمیل نمایند با توجه به شرایط بسیار متغیر و پیچیده محیط امروزی و به ویژه در عرصه‌های انتزاعی و ابهام‌گونه، هیچ یک از مدل‌های خط‌مشی‌گذاری به تنهایی نمی‌تواند کارساز باشد و باید مجموعه‌ای از این عوامل را در نظر گرفت (الوانی، شریف‌زاده، ۱۳۹۳). الگوهای خط‌مشی‌گذاری تقریباً در تمامی منابع (داخلی و خارجی) به صورت مشابه ذکر شده است؛ مثلاً برخی بیان داشتند به طور کلی الگوها را به چند دسته شامل الگوهای عقلایی،

تدریجی، سطل زباله و غیره تقسیم بندی می‌کنند (Howlett & Perl, 2009). همچنین برخی دیگر الگوها را در قالب استعاره خط‌مشی بیان می‌کنند: خط‌مشی‌گذاری به مثابه بازده نهادی (الگوی نهادی)، خط‌مشی‌گذاری به مثابه فعالیت سیاسی (الگوی فرایندی)، خط‌مشی‌گذاری به مثابه کسب حداکثر منافع اجتماعی (الگوی عقلایی)، خط‌مشی‌گذاری به عنوان انتخاب عقلایی در وضعیت رقابتی (الگوی نظریه بازیها) (الوانی، شریف‌زاده، ۱۳۹۳). از طرفی یکی از متخصصان در کتاب "درک سیاست‌گذاری عمومی" الگوهای خط‌مشی‌گذاری عمومی را از دید الگوهای همچون نهاد گرایی، فرایندی، تغییرات تدریجی، گروهی، نخبگان و نظریه بازی‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است (Dye, 2013). نویسندگان دیگری به بررسی الگوهای نظیر تعقل گرایی، رضایت بخش، ترکیبی، تغییرات تدریجی و غیره پرداختند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۷۶-۱۵۹) برخی دیگر نیز در کتاب "فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، رویکردی تکاملی"، الگوهای نخبه گرایی و جامعه مرکب را تحلیل کرده‌اند (لستر، ۱۳۸۱). یکی از محققان نظریه‌ها و الگوهای نظیر نظریه خواص، نظریه انتخاب منطقی، نظریه نظام و غیره را معرفی نموده است (الماسی، ۱۳۹۳) و محقق دیگری نیز به ذکر الگوهای مختلفی نظیر مثلث آهنین، خوشه‌های قدرت، پادشاه و پادشاه سازان و غیره پرداخته است (دانش‌فرد، ۱۳۹۳). در جدول ۱ به طور خلاصه ویژگی برخی از الگوها مشاهده می‌شود.

جدول ۱. الگوهای خط‌مشی‌گذاری

محور مقایسه	الگوی بحرانی	الگوی عقلایی	الگوی تدریجی	الگوی اجتماعی
طراح	دیوانسالاران / مدیران	خبرگان	عوامل با نفوذ	عوامل متعدد
اهداف	فوری	بلند مدت	کوتاه مدت	کوتاه و بلند مدت
منابع قدرت	اختیار رسمی	دانش فنی	توافق سیاسی	مسئولیت مشترک
دیدگاه	نه هنری، نه علمی	علمی	هنری	هنری و علمی

با ملاحظه حوزه خط‌مشی‌گذاری عمومی به منزله یک محیط پویا و در حال تغییر،

طبیعت فرایندگرای آن تصدیق می‌شود. تمرکز بر فرایندی بودن، استمرار و در جریان بودن دائمی خط‌مشی را نشان می‌دهد. به طور کلی خط‌مشی‌گذاری در فرایند سه مرحله‌ای تدوین، اجرا و ارزیابی تحقق می‌یابد. برخی صاحب‌نظران با تفصیل بیشتر این فرایند را در شش مرحله که از شناخت، درک و بیان مسأله و یا مشکل<sup>۱</sup> شروع و به ترتیب ارجاع و طرح مسأله در سازمان‌های عمومی<sup>۲</sup>، شکل‌گیری، تهیه و تدوین خط‌مشی<sup>۳</sup>، قانونی کردن و مشروعیت بخشیدن به خط‌مشی<sup>۴</sup>، ابلاغ و اجرای خط‌مشی عمومی<sup>۵</sup> و نهایتاً به ارزیابی خط‌مشی اجرا شده<sup>۶</sup> و کسب اطلاعات از بازتاب عملیات اجرا شده ختم می‌شود هر مرحله مرحله از فرایند خط‌مشی بطور تئوریک مشخص و مجزا می‌باشد، با وجود این همه مراحل در عمل با هم ادغام نیز می‌شوند (لستر، ۱۳۸۱).

اجرا از قوه به فعل در آوردن یک پیشنهاد یا بکارگیری یک برنامه یا طرح است. اجرا در مدیریت به معنای پیاده سازی استراتژی و محور عمل قرار دادن است، در حالی که در علوم سیاسی به بکارگیری خط‌مشی اطلاق می‌شود و شامل مدیریت قانون یا داوری در مورد قانون می‌باشد. کاربردی کردن یک پیشنهاد، به کارگیری یک طرح یا برنامه، عملیات پیاده سازی مدل و به کارانداختن یک الگو، همه از مفاهیم اجرا می‌باشند (دانش‌فرد، ۱۳۹۳).

منظور از اجرای خط‌مشی، مرحله‌ای از فرایند خط‌مشی است که بلافاصله بعد از به تصویب رسیدن خط‌مشی و جنبه قانونی پیدا کردن آن اتفاق می‌افتد. اجرای خط‌مشی در مفهوم کلی به معنای اجرای قانون است که در آن کارکنان، سازمان‌ها، رویه‌ها و تکنیک‌های متفاوت در هم می‌آمیزند تا با تلاش، اهداف یک برنامه یا خط‌مشی پیشنهادی را به نتیجه مطلوب و مثبت برسانند (لستر، ۱۳۸۱). اجرای خط‌مشی را می‌توان به مفهوم برون‌دادها یا قلمروی از اهداف برنامه‌ریزی شده که مورد حمایت قرار می‌گیرند تعریف کرد. خط‌مشی از طریق جهت دادن و ایجاد چارچوب برای عملیات مختلف سازمان عمل‌کرد

۱. Understanding & Realizing the Public Problem
۲. Taking Problem to government Agencies
۳. Public Policy Formulation
۴. Public Policy Legitation
۵. Public Policy Implementation
۶. Public Policy Evaluation



سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

تدوین موفقیت‌آمیز خط‌مشی، اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی را تضمین نمی‌کند. همیشه انجام دادن کار از بیان آنچه باید انجام شود مشکل‌تر است. اجرای خط‌مشی پس از شکل‌گیری آن می‌آید این دو مرحله روابط درهم پیچیده و درهم تنیده‌ای دارند، اما وجوه تمایز آنها نیز قابل تأمل است. در مرحله شکل‌گیری اعم از تدوین و تصویب آن، نیروها قبل از عمل قرار می‌گیرند. ولی در مرحله اجرا نیروها به هنگام عمل صورت می‌گیرند. بازیگران اصلی خط‌مشی بر اثر بخشی آن تأکید دارند، در حالی که در اجرا، بر کارایی اصرار می‌ورزند. مرحله شناسایی مسئله، دستور کار و شکل‌گیری خط‌مشی، فرآیند ذهنی می‌باشد. در حالیکه اجرای خط‌مشی، یک فرآیند عملیاتی است. افراد دخیل در امر شکل‌گیری خط‌مشی (مدیران عالی، فضا، نمایندگان...) تعداد محدودی هستند که هماهنگی در بین آنها بسیار راحت‌تر از هماهنگی بین گروه بسیار زیادی و پر تعداد مجریانی است که مسئول اجرای خط‌مشی هستند (دانش‌فرد، ۱۳۹۳).

از خلال نظرهای اندیشمندان خط‌مشی‌گذاری، ارزیابی خط‌مشی که به عنوان گام نهایی در فرایند خط‌مشی‌گذاری نظر قرار گرفته است در تمام مراحل خط‌مشی حضور و بروز دارد. ارزیابی خط‌مشی را با توجه به مرحله زمانی مورد بررسی در چرخه خط‌مشی به سه دسته عمده تقسیم کرد:

الف) ارزیابی آینده‌نگر یا پیشینی در زمان تدوین خط‌مشی انجام می‌شود و طی آن عقلانیت و دلایل توجیهی خط‌مشی یا برنامه بررسی می‌شود. در این ارزیابی، روش کار و الگوی منطقی انجام فعالیت‌های خط‌مشی برای حصول نتایج ترسیم شده و زمان و میزان تحقق نتایج خط‌مشی برآورد می‌شود (Sajjad & Lee & Kamal, 2011).

ب) ارزیابی حین اجرا؛ نظارتی است که طی عمر اجرایی یک خط‌مشی و به طور مستمر و مرحله‌ای انجام می‌شود تا با اعلام هشدار سریع به مجریان، اصلاحات لازم حین اجرای خط‌مشی، انجام پذیرد (Fischer & Sidey, 2006).

ج) ارزیابی گذشته نگر یا پسینی، پس از اتمام اجرای خط‌مشی انجام می‌شود و خروجی‌های بلافاصله، پیامدها و اثرات خط‌مشی را بررسی می‌کند و درخصوص کارآمدی خط‌مشی در تحقق اهداف قضاوت انجام می‌دهد

(Fischer & Sidey, 2006).

## روش تحقیق

به منظور گردآوری داده‌ها، دو رویکرد میدانی و روش کتابخانه‌ای وجود دارد. در پژوهش حاضر از رویکرد کتابخانه‌ای در مطالعه مقالات و کتب فارسی و انگلیسی و از رویکرد میدانی در پخش پرسشنامه بهره گرفته شده است. نوع پژوهش از نظر هدف، کاربردی و روش تحقیق کمی و از نوع تحلیل بر اساس معادلات ساختاری مبتنی بر نرم‌افزار آموس می‌باشد. قلمرو پژوهش از نظر زمانی مربوط به سال ۱۴۰۰ و از نظر مکان مربوط به حوزه ستادی بنیاد تعاون وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران (ودجا) و از نظر موضوع مربوط به خط‌مشی‌گذاری و عوامل موثر بر آن با توجه به بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی است. اطلاعات از طریق توزیع پرسشنامه محقق ساخته که با استفاده از یک تحقیق کیفی ساخته شده بود، جمع‌آوری گردید. پرسشنامه در میان ۵۸ نفر از کارکنان به روش تصادفی طبقه‌ای توزیع گردید. به منظور تحلیل، از تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری (SEM) استفاده گردید. پرسشنامه پژوهش با استفاده از یک تحقیق کیفی دیگر طراحی گردید و پایایی و روایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ، تحلیل عاملی تأییدی و روایی محتوا سنجیده شد که نتایج آن در بخش یافته‌ها ارائه گردید.

## یافته‌های تحقیق

در قسمت یافته‌ها با استفاده از داده‌های بدست آمده، تحلیل‌هایی صورت گرفت که نتایج تحقیق بر اساس آن بررسی و ارائه شد. در راستای احصای زیرمؤلفه‌های مهم برای هریک از مؤلفه‌ها، از روش تحلیل عامل اکتشافی استفاده شده است. نتایج مربوطه شامل

این تحلیل به همراه نتایج آزمون پایایی در ادامه گزارش شده است. نتایج آزمون بارتلت و KMO برای همه زیرمؤلفه‌ها نشان می‌دهد که فرض صفر مبنی بر عدم کفایت نمونه‌گیری رد شده و تعداد نمونه مورد استفاده برای تحلیل (۵۸ نمونه) کفایت می‌کند. همچنین با توجه به اینکه مقدار آماره محاسباتی برای آلفای کرونباخ برای همه زیرمؤلفه‌ها بالاتر از ۰.۷ محاسبه شده، نشان از پایایی سؤالات پرسشنامه دارد. (جدول ۲)

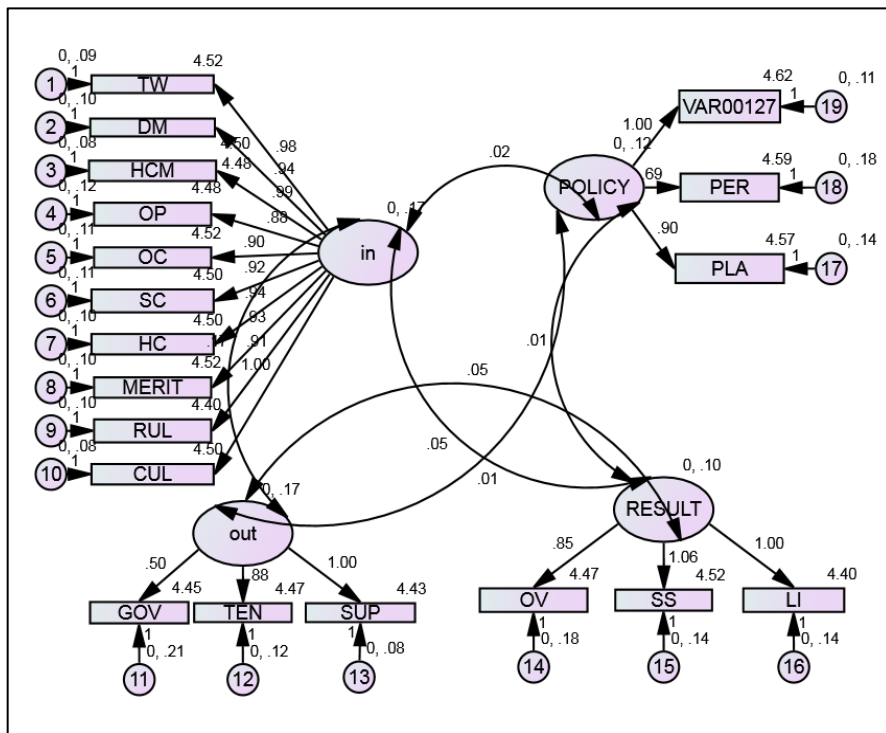
جدول ۲. آزمون KMO و بارتلت برای بررسی کفایت نمونه‌گیری و آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی

آماره	مقدار آماره KMO			آلفای کرونباخ
	آماره کایدو	درجه آزادی	احتمال	
ارزیابی	815.069	36	.000 <sup>*</sup>	.917 <sup>*</sup>
اجرا	212.609	15	.000 <sup>*</sup>	.818 <sup>*</sup>
تدوین	431.508	21	.000 <sup>*</sup>	.818 <sup>*</sup>
تدوین رضایت کارکنان	794	66	.000 <sup>*</sup>	.818 <sup>*</sup>
بهبود معیشت	284.9	28	.000 <sup>*</sup>	.959 <sup>*</sup>
کار تیمی	266.5	15	.000 <sup>*</sup>	.745 <sup>*</sup>
حمایت فراسازمانی	653.46	45	.000 <sup>*</sup>	.952 <sup>*</sup>
مدیریت تفاوتها	75.401	10	.000 <sup>*</sup>	.731 <sup>*</sup>
مدیریت سرمایه انسانی	93.177	6	.000 <sup>*</sup>	.779 <sup>*</sup>
قابلیت‌های سازمانی	86.132	6	.000 <sup>*</sup>	.703 <sup>*</sup>
جهت‌گیری‌های داخلی و خارجی	54.878	10	.000 <sup>*</sup>	.717 <sup>*</sup>
حاکمیت	389.82	21	.000 <sup>*</sup>	.945 <sup>*</sup>
سرمایه سازمانی-سرمایه اجتماعی	112	6	.000 <sup>*</sup>	.722 <sup>*</sup>
سرمایه سازمانی-سرمایه ساختاری	289.682	15	.000 <sup>*</sup>	.936 <sup>*</sup>
سرمایه انسانی	231.741	10	.000 <sup>*</sup>	.870 <sup>*</sup>
شاخصی خط‌مشی‌گذاران	117.09	6	.000 <sup>*</sup>	.756 <sup>*</sup>
ارکان قانونی	138.06	10	.000 <sup>*</sup>	.747 <sup>*</sup>
جو، فرهنگ و ارزش‌های سازمان	34.058	6	.000 <sup>*</sup>	.715 <sup>*</sup>
	205.252	36	.000 <sup>*</sup>	.757 <sup>*</sup>

## نتایج برازش مدل

## الف- آزمون مدل

منظور از برازش مدل این است که تا چه حد یک مدل با داده‌های مربوطه سازگاری و توافق دارد. لذا در این قسمت به ارزیابی برازش مدل مفروض پژوهش پرداخته می‌شود تا از سازگاری آن با داده‌های پژوهش اطمینان حاصل گردد و در نهایت پاسخ سؤالات پژوهش استنتاج گردد. بررسی برازش مدل مفهومی مدل در دو مرحله صورت پذیرفته است. نخست ارزیابی برازش بخش اندازه‌گیری مدل و دوم ارزیابی برازش بخش ساختاری مدل، که در ادامه به تفصیل در مورد آن‌ها بحث شده‌است. داده‌های هریک از متغیرهای مدل، از میانگین داده‌های مربوط به پرسش‌های تأییدشده در مرحله قبل محاسبه شده‌است.



نمودار ۱. آزمون مدل - تحلیل عاملی تأییدی کل مدل

نتایج آزمون مدل از طریق تحلیل عاملی تأییدی کل مدل نشان داده است که بارعاملی همه مؤلفه‌ها بالاتر از ۰.۴ بوده و در نتیجه می‌توان گفت همه عوامل وارد شده در مدل دارای بار عاملی با اهمیت بوده و حضور آنها در مدل لازم می‌باشد. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار ارتباط شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.

همچنین شاخص‌های نیکویی برازش نیز رأی به تأیید مدل داده است. NFI و CFI، شاخص‌هایی هستند که برازش مدل پیشنهاد شده به مدل مستقل (که فرض می‌کند بین داده‌ها رابطه‌ای وجود ندارد) را می‌سنجد و به ترتیب در مدل برابر ۰/۹۴ و ۰/۹۱ هستند. با توجه به این که مقادیر ۰/۹ و بالاتر قابل قبول می‌باشند، این اندازه‌ها نیز نمایانگر برازش قابل قبول مدل هستند.

RMSEA، متوسط باقی مانده‌های بین همبستگی / کوواریانس مشاهده شده نمونه و مدل مورد انتظار برآورد شده از جامعه است که بنابر توصیه لوهلین مقدار کمتر از ۰/۰۸ به معنای برازش خوب می‌باشد. در نتیجه از تمامی شاخص‌ها اینطور استنباط می‌شود که مدل پژوهش برازش مطلوبی دارد.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

شاخص	CFI	NFI	RMSEA
مدل مفهومی	۳/۹۰	۱/۹۰	۴/۰۰

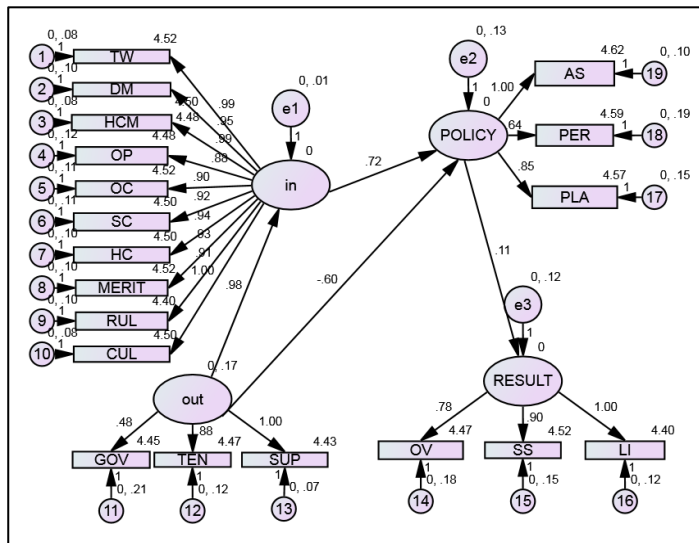
همچنین با توجه به اینکه اعداد آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (سازگاری درونی) و AVE همگی در بازه مربوطه قرار گرفته‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی مدل پژوهش را تأیید کرد.

جدول ۴. نتایج سه معیار آلفای کروناخ، پایایی و روایی همگرا

متغیرها	ضریب آلفای کروناخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (Cr>0.7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)
out	۰/۷۵۴	۰/۸۴۴	۰/۵۷۶
in	۰/۸۲۱	۰/۸۷۱	۰/۵۲۹
out	۰/۷۹۱	۰/۸۵۷	۰/۵۴۷
pol	۰/۸۰۳	۰/۸۶۴	۰/۵۵۹

## ب- پرازش مدل

با توجه جدول زیر علامت ضریب رگرسیونی نشان از تأثیر مثبت و یا منفی دو به دوی متغیرها می‌باشد. به طور کلی اگر مقدار ناحیه بحرانی از عدد  $1/96$  بیشتر باشد نشان از این امر است که تأثیر معنی دار است. با توجه به مقدار ناحیه بحرانی و مقدار  $P$  ملاحظه می‌شود عوامل خارجی (OUT) بر عوامل داخلی (IN) تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد (ضریب =  $0.98$  و  $P=0.000$ )، عوامل داخلی (IN) بر خط مشی‌گذاری (POLICY) اثر مثبت و معنادار (ضریب =  $0.72$  و  $P=0.000$ )، و عوامل خارجی (OUT) بر خط‌مشی‌گذاری (POLICY) تأثیر منفی و معنی‌داری دارد (ضریب =  $-0.6$  و  $P=0.000$ )، و خط‌مشی‌گذاری (POLICY) روی نتایج (RESULT) تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد (ضریب =  $0.11$  و  $P=0.000$ ).

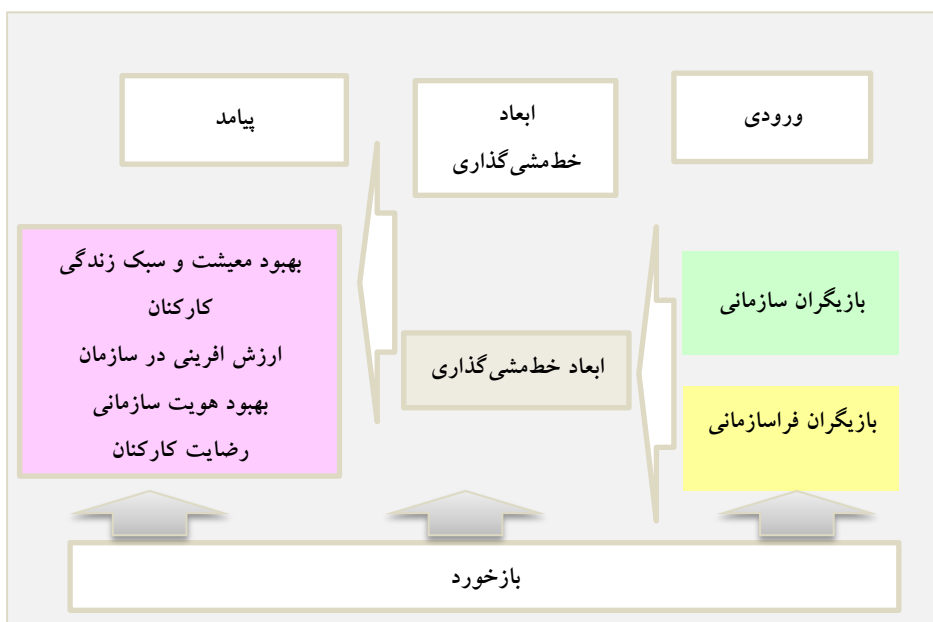


نمودار ۲. ضرایب رگرسیونی مدل پژوهش

جدول ۵. نتایج برآورد مدل

متغیر	شرح	متغیر	ضریب	انحراف معیار	C.R.	احتمال	ضریب استاندارد
in	<---	out	.978	.152	6.449	***	.981
pol	<---	in	.723	0.219	3.301	***	.814
pol	<---	out	-.596	0.142	-4.197	***	-.672
res	<---	pol	.110	0.0185	5.945	***	.117
CUL	<---	in	1.000				.824
RUL	<---	in	.909	.135	6.738	***	.766
MERIT	<---	in	.931	.138	6.760	***	.767
HC	<---	in	.941	.137	6.861	***	.775
SC	<---	in	.920	.139	6.640	***	.758
OC	<---	in	.902	.139	6.470	***	.744
OP	<---	in	.879	.141	6.235	***	.724
HCM	<---	in	.990	.134	7.405	***	.816
DM	<---	in	.946	.137	6.909	***	.779
SUP	<---	out	1.000				.834
TEN	<---	out	.884	.140	6.304	***	.733
GOV	<---	out	.479	.158	3.025	.002	.398
AS	<---	pol	1.000				.755
PER	<---	pol	.642	.270	2.381	.017	.478
PLA	<---	pol	.845	.341	2.475	.013	.625
LI	<---	res	1.000				.703
SS	<---	res	.897	.354	2.529	.011	.617
OV	<---	res	.784	.311	2.525	.012	.541
TW	<---	in	.985	.134	7.350	***	.812

نمودار ۳، الگوی خط‌مشی‌گذاری در بنیاد تعاون وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح را نشان می‌دهد. در این الگو، بازیگران سازمانی و فراسازمانی بعنوان ورودی مدل (متغیر مستقل)، و پیامدها به عنوان خروجی مدل (متغیر وابسته) ایفای نقش می‌کنند. ابعاد خط‌مشی‌گذاری نیز در ارتباط با علل به عنوان متغیر وابسته و در ارتباط با پیامدها به عنوان متغیر مستقل عمل می‌کند.



نمودار ۱. الگوی خط‌مشی‌گذاری در بنیاد تعاون وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح

## نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق، بررسی تأثیر بازیگران سازمانی و فراسازمانی بر ابعاد خط‌مشی‌گذاری در بنیاد تعاون ودجا و بررسی تأثیر ابعاد خط‌مشی‌گذاری بر پیامدهای آن می‌باشد. نتایج نشان داد که بازیگران سازمانی و فراسازمانی هرکدام می‌تواند بر تدوین، نظارت و ارزیابی خط‌مشی تأثیر بگذارد. همراستا با نتایج



این تحقیق برخی معتقدند در طول فرآیند سیاست‌گذاری، سطح بالایی از عدم اطمینان از سطوح داخلی و خارجی سازمان ایجاد می‌شود، که بر اهداف موضوع سیاست نیز تأثیر می‌گذارد و در نتیجه نیازمند یک مدل فرآیند کارآمد و تصمیم‌گیرندگان خبره است (Driessen & Verdaas, 2001: 322-327). بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که خط‌مشی‌بایستی بر اساس ارزشهای سازمانی بنا نهاده شود. اگر خط‌مشی بر اساس ارزشهای سازمانی تدوین نگردد، اجرایی کردن آن تقریباً غیرممکن می‌باشد. به عنوان مثال نمی‌توان خط‌مشی را طراحی کرد که در آن انسانیت و اسلامیت نادیده گرفته شود. از طرفی یکی دیگر از عوامل موثر بر خط‌مشی، ارکان قانونی می‌باشد. نتایج نشان داد که ارکان قانونی هم نقش محدود کننده و هم نقش پیش‌برنده در خط‌مشی را دارند. خط‌مشی نمی‌تواند خارج از قوانین طراحی گردد. چراکه خروج خط‌مشی خارج از قوانین تأثیر منفی بر ارزیابی و اجرای آن دارد. لذا مشاهده می‌شود در بسیاری از سازمانها، خط‌مشی طراحی شد اما با توجه به اینکه مخالفت ضمنی یا عینی با قوانین و مقررات حاکم بر سازمان دارد امکان اجرایی کردن آن وجود ندارد. لذا نتایج نشان داد که خط‌مشی می‌تواند از ارکان قانونی تأثیر بپذیرد. یکی دیگر از عوامل موثر بر خط‌مشی‌گذاری، شایستگی کسانی می‌باشد که خط‌مشی را تدوین می‌کنند. اگر متخصصان خط‌مشی در این فرآیند دخیل نباشند، یک خط‌مشی تدوین می‌گردد که بسیاری از مفاهیم اصلی سازمانی را مدنظر قرار نداده است. به همین ترتیب برخی بیان می‌کنند که مشارکت پرسنل، به صورت یک سمت ورودی صورت می‌گیرد (Taylor & Lindner, 2010) و محققان دیگری نیز بیان داشتند، تصمیم‌گیری واقعی (و بنابراین، تنظیم دستور کار و ایجاد سیاست) در ب‌های بازی برای مشارکت عمومی در فرآیند سیاست‌گذاری هستند (Sajjad & Kamal, 2011) از طرفی خبرگی و توانایی خط‌مشی‌گذاران مستقیماً بر اجرایی بودن آن تأثیر می‌گذارد. خط‌مشی‌گذاران با تخصصی که دارند می‌توانند طوری به موضوعات نگاه کنند و آنرا در تدوین خط‌مشی در نظر بگیرند که ارزیابان خط‌مشی با استفاده از شاخصهای طراحی شده بتوانند آنرا ارزیابی درستی کنند و با وضوح، روشن بودن و کاربردی طراحی نمودن آن به عملیاتی و اجرایی شدن آن کمک نمایند.

عملیاتی بودن خط‌مشی می‌تواند با نشان دهنده این باشد که در طراحی خط‌مشی به موضوعاتی همچون موقعیت‌های کاری، تجهیزات، قابلیت‌های منابع سازمانی و امثال آن توجه شده است.

نتایج نشان داد که سرمایه‌های سازمانی، انسانی تأثیر مستقیم بر فرآیند خط‌مشی‌گذاری دارد. سازمان باید بر اساس نیاز و خواسته‌های منابع انسانی شکل بگیرد و از طرفی سرمایه انسانی نیز تأثیر مستقیمی بر خط‌مشی سازمان و تدوین آن دارند. در همین راستا پژوهشگرانی نیز نشان دادند که سرمایه انسانی و بسترسازی برای توسعه آنها از اصولی است که می‌تواند بر خط‌مشی تأثیرگذار باشد (تیمورنژاد و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۸۴-۲۶۵). از طرفی میزان سرمایه مادی و معنوی که سازمان دارد و مقدار تجهیزات، بودجه، امکانات و قابلیت‌ها باعث می‌شود تا سازمان در اجرای خط‌مشی دچار تردید شود و یا آنرا به درستی اجرا نماید. بنیاد تعاون ودجا که بر اساس سرمایه‌های مادی و بودجه خود به فرآیندهای خود جامه عمل می‌پوشاند، بصورت روزانه با این موضوع درگیر است تا آنجائیکه نمی‌تواند بدون سرمایه پولی و مالی خط‌مشی خود را اجرایی کند. باتوجه به سرمایه بر بودن فرآیندهای بنیاد تعاون ودجا، این سرمایه‌های سازمانی همچون سرمایه ساختاری، تکنولوژیک، منابع مادی و امثال آن تأثیر مستقیم بر خط‌مشی‌گذاری دارد چراکه مواردی در خط‌مشی نگارش و تدوین می‌گردد باتوجه به سرمایه‌های سازمانی قابلیت اجرایی داشته باشد. به عنوان مثال حتی اگر سازمان از نظر منابع مادی در سطح بالایی باشد اما افراد و سرمایه انسانی مناسبی برای اجرای درست این خط‌مشی‌ها نداشته باشد، با فساد مالی، دزدی، ساخت غیرمهندسی پروژه‌ها، عدم کارایی و اثربخشی در کارها و همچنین کاهش بهبود روند فرآیندها روبرو خواهد بود. لذا هردوی سرمایه انسانی و ساختاری بر خط‌مشی‌گذاری بنیاد تعاون ودجا تأثیرگذار است. به عبارتی همانگونه که نتایج تحقیق نشان داد، علاوه بر سرمایه انسانی، مدیریت سرمایه انسانی نیز در این زمینه کمک زیادی میکند. لذا می‌بایست سرمایه‌های انسانی به نحو درستی بکارگماری شده و بر فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، اجرایی و عملیاتی آنها نظارت دقیق داشت تا بتوان با استفاده از این

سرمایه‌ها به نتایج درستی دست پیدا کرد. در همین راستا برخی نیز در پژوهش‌های خود نشان دادند که بسترسازی برای توسعه منابع انسانی از اصولی است که می‌تواند بر خط‌مشی و تدوین آن اثر بگذارد (تیمورنژاد و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۸۴-۲۶۵).

یکی دیگر از نتایج این تحقیق تأثیر کار تیمی و فرهنگ کار تیمی و سازمانی بر خط‌مشی بنیاد تعاون می‌باشد. کار تیمی هم در شکل‌گیری و تدوین خط‌مشی، هم در مرحله ارزیابی و اجرا موثر است. تدوین خط‌مشی اصولاً یک کار تیمی است نه انفرادی. لذا بدون کار تیمی، خط‌مشی بنیاد به درستی شکل نمی‌گیرد. نتایج نشان می‌دهد که تیم خط‌مشی‌گذاری در بنیاد تعاون از قسمت‌ها و با تخصص‌های متفاوت هستند که بتوانند هر یک از ابعاد خط‌مشی را از لحاظ نحوه تدوین، نحوه و قابلیت ارزیابی داشتن و همچنین نحوه اجرا و قابلیت‌های اجرایی، مورد بررسی قرار داده و بر آن نظر تخصصی داشته باشند. لذا توجه به این موضوع حائز اهمیت است و نشان می‌دهد که وقتی خط‌مشی بر اساس اصول کار تیمی نوشته شود می‌تواند کمک کند تا سازمان به بهترین نحو ممکن به نتیجه‌ای دست پیدا کند که حتی تصور آن برای بنیاد سخت است. در مجموع تلاش و کار تیمی می‌تواند باعث شود تا یک خط‌مشی چندبعدی تدوین گردد که در مراحل ارزیابی و اجرا موفق بوده و با مشکلی مواجه نباشد. به همین ترتیب این فرهنگ هست که می‌تواند به شناخت ارزشها کمک کند تا بتوان از آن طریق عمل نمود. در همین راستا محققان نیز معتقدند اطلاعات کلیدی و روشن می‌تواند باعث شناخت ارزشها و ترجیحات شود (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۷۶-۱۵۹). به همین دلیل است که خط‌مشی به محدودیت‌های فرهنگی توجه می‌کند و عوامل فرهنگی نیز بعنوان بازیگران سازمانی باعث شکل‌گیری خط‌مشی می‌شود لذا همراستا با نتایج تحقیقات، فرهنگ به عنوان یک بازیگر سازمانی، بطور مستقیم بر فرایند خط‌مشی‌گذاری موثر است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۷۶-۱۵۹).

از نتایج این تحقیق تأثیر عوامل برون سازمانی بر خط‌مشی‌گذاری و فرآیند آن است. حاکمیت تأثیر مستقیمی بر فرآیند خط‌مشی‌گذاری دارد. با توجه به اینکه اصول و ارزش‌هایی که توسط حاکمیت ایجاد میشود بر اجرای خط‌مشی تأثیر می‌گذارد، لذا این

اصول و خواسته‌ها بر تدوین آن نیز موثر است. یکی از نویسندگان بیان داشت که قانون‌گذاری در سطوح بالاتر یا دستورات و خواسته‌های بالادستی (به عنوان مثال قوانین فراسازمانی یا دستورات فرمانده معظم کل قوا)، بر فرآیند خط‌مشی‌گذاری تأثیرگذار است (Sabatier, 1991: 147-156) وقتی برخی از اصول حاکمیت همچون دستورالعمل‌های رهبری اجازه اجرای یکسری از خط‌مشی‌های غیرکارا و غیراثربخش را ندهد، بنیاد تعاون نمی‌تواند آنرا اجرایی نماید. اجرایی نمودن خط‌مشی و تدوین و ارزیابی آن تأثیرپذیری مستقیمی از اصول حاکم بر سازمان از طریق بیانات و گفته‌های رهبری دارد. گفته‌های رهبری حتی اگر به مرحله دستورالعمل نرسد، تأثیر مثبتی بر خط‌مشی دارد و باعث می‌شود تا خط‌مشی بدرستی تدوین گردد. تدوین چنین خط‌مشی می‌تواند به همه افراد سازمان و کارکنان آن کمک نماید. لذا حاکمیت یک اصول نانوشته دارد که بر آن اساس می‌توان با توجه به بیانات رهبری حتی بدون اینکه چیزی را کتبا بنویسند، مورد توجه در خط‌مشی‌گذاری می‌باشد. در همین راستا یکی از محققان نیز بیان داشتند هدف فرآیند سیاست‌گذاری باید تبیین چگونگی تعامل بازیگران سیاسی و حاکمیتی علاقه‌مند در درون نهادهای سیاسی برای تولید، ارزیابی، اجرا و تجدید نظر در خط‌مشی باشد (Schlager & Blomquist, 1996: 651-672). یکی دیگر از مواردی که می‌توان در این ارتباط بیان داشت، تأثیر سازمان‌های بالادستی بر سیاستها و خط‌مشی بنیاد تعاون ودجا است. این سازمانها از طریق اسناد و دستورالعملی که برای وزارت دفاع و در طول آن برای بنیاد تعاون ارائه می‌دهند، باعث می‌شوند تا تصمیمات و خط‌مشی‌ها در سطح و روند بخصوصی قرار گرفته و مطابق آن ادامه پیدا کند.

نتایج نشان داد که جهت‌گیری‌های داخلی و خارجی دولت بعنوان یک بازیگر فراسازمانی است. جهت‌گیری‌های خارجی دولت مستقیماً بر اقتصاد کشور تأثیرگذار است، بالا و پایین شدن نرخ دلار، بهبود فروش مواد صادراتی، عدم تحریم بانکی و شرایط مساعد محیطی هرکدام با جهت‌گیری‌های دولتی تغییر می‌کند. از طرفی جهت‌گیری‌ها و تصمیمات دولت در داخل کشور نیز می‌تواند بر خط‌مشی بنیاد تأثیر بگذارد. به عنوان مثال

طرح مسکن ملی در بخش ساخت مسکن توسط بنیاد برای پرسنل خود، تأثیر می‌گذارد. مسکن ملی می‌تواند درخواست پرسنل از سازمان را کم یا زیاد کند. جهت‌گیری‌های دولت در اعطای تسهیلات، افزایش حقوق سالانه پرسنل و تصمیمات و جهت‌گیری‌هایی که باعث بهبود یا عدم بهبود وضعیت رفاهی پرسنل می‌شود، بر زندگی کاری و شغلی تأثیر می‌گذارد. در مجموع جهت‌گیری‌های داخلی و خارجی دولت و نظام بر موضوعات مرتبط با خط‌مشی‌گذاری تأثیر دارد.

یکی دیگر از نتایج تحقیق، پیامدهای خط‌مشی‌گذاری می‌باشد. خط‌مشی‌گذاری باعث ارزش‌آفرینی در سازمان می‌شود. ارزش‌آفرینی در حوزه‌های مختلفی می‌تواند مطرح باشد. بهبود معیشت و کیفیت زندگی کاری از مقولاتی می‌باشد که در اثر خط‌مشی‌گذاری صحیح، بدست می‌آید. اگر خط‌مشی بنیاد تعاون ودجا به درستی اجر گردد، می‌تواند کمک کند تا پرسنل هرچه سریعتر و با کیفیت بالاتر، به منازل مسکونی خود دست یابند. از طرفی ثبت نام در پروژه‌های مسکونی و سرمایه‌گذاری باعث ذخیره و پس انداز سرمایه پرسنل می‌شود و این سرمایه در راستای بازار مسکن انجام می‌گردد. با توجه به اینکه بازار مسکن بر صنایع بسیاری در کشور تأثیر مستقیم دارد، به کاهش بیکاری و رکود در کشور کمک می‌کند. همچنین مسکن دار شدن کارکنان، باعث امنیت روانی می‌شود و پرسنل می‌توانند در سطوح بالاتر نیازها، تلاش و به آن دست پیدا کنند. استعدادهای آنها شکوفا می‌شود، برای کسب نتایج سازمانی تلاش بیشتری می‌کنند و سازمان نیز به اهداف خود راحت تر دست پیدا می‌کند. زمانیکه پرسنل از نظر نیاز امنیت، تأمین شوند، مابقی دغدغه‌ها متمرکز بر بهبود روندهای کاری می‌شود. پرسنلی که از نظر روحی درگیر است، نمی‌تواند به اجرای خط‌مشی فکر کند. در صورتی که اجرای درست خط‌مشی باعث می‌شود تا کارکنان بتوانند روند رو به رشدی را داشته باشند و سطح معیشت و کیفیت زندگی کاری آنها بالاتر رود. یکی دیگر از مواردی که باعث ارزش‌آفرینی توسط بنیاد می‌شود، کمک به سازمان‌ها همکار است. بنیاد تعاون می‌تواند با فراهم آوردن بسته‌های همکاری خود از سطح سازمان به سازمانهای دیگر، در خرید و فروش زمین، ملک و امثال آن با بنیاد تعاون ارتش، سپاه

و... همکاری نزدیک داشته باشد یا به سایر سازمانها، مشاوره ساخت و تجهیزات دهد. بسیاری از سازمان‌های همکار وجود دارند که می‌توانند به بنیاد کمک کنند و در مجموع بهبود بنیاد و دستیابی به اهداف آن کمک نمایند.

## پیشنهاد

باتوجه به نتایج تحقیق پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر پژوهش یکی دیگر از استراتژی‌های خط‌مشی‌گذاری در بنیاد تعاون می‌تواند باشد که لازم است تا از آن به نحو احسن استفاده نمود. خط‌مشی‌گذاری در بنیاد باید مبتنی بر پژوهش و شواهد علمی انجام شود. به این صورت که برنامه ریزان و طراحان می‌توانند مقالات و پژوهش‌های مرتبط صورت گرفته در داخل و خارج کشور را بررسی کنند و از دستاوردهای آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مربوط به خط‌مشی استفاده کنند. البته اگر برنامه ریزان، مقالات و شواهد علمی کافی برای موضوع یا مساله مورد بررسی پیدا نکردند می‌توانند یک طرح پژوهشی به پژوهشگران ذیصلاح یا طرح پژوهشی که توسط پرسنل بنیاد انجام می‌شود را سفارش دهند.

خط‌مشی‌گذاری بر اساس سطح بلوغ سازمانی، استراتژی مناسبی برای مواجهه با ریسک اجرا نشدن خط‌مشی است. زیرا گاهی اوقات سازمان از نظر تخصص و مهارت نیروهای انسانی یا میزان آمادگی کارکنان در مضيقه است و به بلوغ کافی برای اجرای یک خط‌مشی نرسیده است. همچنین برای مقابله با ریسک بروز مشکل در بکارگیری روش‌های جدید حاصل از خط‌مشی نیز لازم است تا خط‌مشی‌گذاری بر اساس سطح بلوغ سازمانی انجام شود. به عبارت دیگر برای اجرای روش‌های جدید در سازمان یا استفاده از تجهیزات پیشرفته، سطح بلوغ سازمانی و میزان قابلیت و آمادگی سازمان در بهره‌برداری و استفاده از این روش‌ها و تجهیزات مدنظر قرار گیرد.

بازآفرینی سازمان یکی دیگر از استراتژی‌های مربوط به خط‌مشی‌گذاری است. برای مواجهه با ریسک کاریکاتوری شدن سازمان پس از اجرای چند خط‌مشی لازم است اقدام

به بازآفرینی سازمان نمود. به این صورت که یک خط‌مشی جامع یا حداقل یک برنامه جامع با هدف متوازن سازی و همراستا نمودن اجزا و بخش‌های مختلف سازمان تعریف شود.

خط‌مشی‌گذاری یکپارچه در ابعاد مهم سازمان، راهکار اثربخشی برای مواجهه با ریسک بروز تعارض بین مجریان و تدوین کنندگان خط‌مشی و همچنین ریسک بروز ناهماهنگی بین واحدهای مختلف در اجرای خط‌مشی است. به عنوان مثال اگر قرار است تغییری در خدمات مرتبط با درمان پرسنل انجام شود، الزامات و تأثیرات آن در خط‌مشی مرتبط با تسهیلات رفاهی مدنظر قرار گیرد.

استراتژی‌ای که برای مواجهه با ناراضی شدن ذینفعان از نتایج خط‌مشی پیشنهاد می‌شود، توجه به نیازهای ذینفعان در طراحی و اجرای خط‌مشی است. همچنین برای مواجهه با ریسک بی‌انگیزه و بی‌تفاوت شدن افراد سازمان نسبت به خط‌مشی نیز لازم است در خط‌مشی‌گذاری به نیازهای ذینفعان توجه شود. علاوه بر آن، برای مواجهه با ریسک شکل‌گیری احساس تبعیض بر مبنای اجرای خط‌مشی، باید نیازهای همه ذینفعان در خط‌مشی دیده شود تا جلوی بخشی‌نگری در خط‌مشی بنیاد گرفته شود.

مجموعه‌ای از استراتژی‌ها برای مواجهه با ریسک‌های اجرای خط‌مشی، استراتژی‌های مربوط به پایش یا ارزیابی خط‌مشی است. در این راستا، مدیران می‌توانند با دریافت گزارش‌های منظم از پیشرفت اجرای خط‌مشی از چند منبع، وضعیت جاری سازی و اجرایی شدن برنامه عملیاتی نسات گرفته از خط‌مشی را رصد کند. این استراتژی برای مواجهه با ریسک اجرا نشدن برنامه خط‌مشی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

استفاده از داشبوردهای مدیریتی برای رصد خط‌مشی نیز برای مواجهه با ریسک طولانی شدن زمان اجرای خط‌مشی پیشنهاد می‌گردد. مدیران با کمک این راهکار می‌توانند هر لحظه وضعیت پیشرفت خط‌مشی را رصد کرده و بر اساس آن تصمیمات لازم را بگیرند.

## فهرست منابع و مآخذ

- اسعدی، محمود و هادی پیکانی، مهربان و رشیدپور، علی (۱۳۹۶). الگویی برای اجرای اثربخش خط‌مشی‌های عمومی در وزارت امور اقتصادی و دارایی (مطالعه موردی: گمرک جمهوری اسلامی ایران)، مدیریت دولتی، شماره (۴)، صفحه ۵۹۱ تا ۶۱۴.
- اشتریان، کیومرث (۱۳۸۷). رهیافت نهادی در سیاست‌گذاری نوآوری تکنولوژیک. فصلنامه سیاست، شماره (۳۸).
- الماسی، حسن. (۱۳۹۳). فرایند سیاست‌گذاری عمومی: سیاست، تحلیل و انتخاب، تهران: انتشارات سپاهان.
- الوانی سید مهدی (۱۳۸۹). تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی، چاپ چهاردهم، تهران انتشارات سمت.
- الوانی، سیدمهدی و فتاح شریف‌زاده (۱۳۷۹). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- الوانی، سیدمهدی، و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۳). فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی (چاپ چهاردهم). تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- دانش فرد، کرم‌اله، (۱۳۹۳) فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات
- دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، ۱۳۹۷.
- روزبه.ع.م، تیمورنژاد، ک.، ربیعی مندجین، م.ر. (۱۳۹۸). ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی با تاکید بر نقش‌های بازیگران و ترسیم روابط میان مؤلفه‌های الگو در دستگاه‌های دولتی ایران، مجله توانمندساز سرمایه انسانی، ۲(۴)، ۲۸۴-۲۶۵.
- قاسمی، رضا و سلمانی، جعفر و امیری، هاشم (۱۳۹۶)، سیاست‌گذاری و اجرای خط و مشی حجاب در سه دهه بعد از انقلاب، اولین کنگره بین‌المللی پژوهش‌های علوم میان رشته‌ای در شهرسازی و معماری، تبریز
- قلی پور. ر.، فانی، ع.ا.، دلبری راغب، ف.، امیری. م.، مهر محمدی. م. (۱۳۹۷). طراحی الگوی خط‌مشی‌گذاری در آموزش و پرورش ایران با رویکرد قابلیت، فصلنامه علمی-پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، ۴(۳)، ۱۵۹-۱۷۶.



- لستر، جیمز (۱۳۸۱). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، ترجمه طبری و دیگران، انتشارات ساوالان.

### ب. منابع انگلیسی

- Aranguren, M.J. and Magro, E. (2020). "How can universities contribute to regional competitiveness policy-making?", *Competitiveness Review*, Vol. 30 No. 2, pp. 101-117. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2018-0071>
- Bridgman, P. and Davis, G. (1998). *The Australian Policy Handbook*, 1st ed., Allen and Unwin, Sydney.
- 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
- Driessen, P., Glasbergen, P. and Verdaas, C. (2001). "Interactive policy making a model of management for public works", *European Journal of Operational Research*, Vol. 128, pp. 322-37.
- Dye, T. (2013). *Understanding Public Policy* (14th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Fischer, F. Miller and M. S. Sidney. (2006). *Handbook of Public Policy*.
- Howlett, M. & Ramesh, M. and Perl A. (2009). *Study Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*. Ontario: Oxford University Press
- Hoxha, J. (2020). "Becoming Collaborative: Policy Networks within the Turkish Health Sector in Turkey", *Network Policy Making within the Turkish Health Sector: Becoming Collaborative*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 63-93. <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-094->
- Lee, H., Sajjad, F., Ko, A. and Saygin, Y. (2010). "Theoretical review of policy making processes", Project Report, EU FP7 UbiPOL, INFISO-ICT-248010.
- Lerner, D. & H. D. Lasswell (eds); *The Policy Sciences: Recent Developments in Scope and ethod*; Stanford: Stanford University Press, 1951.
- Lindblom, C.E. (1959). "The science of muddling through", *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 79-88.
- Pearce, W., Wesselink, A., & Colebatch, H. (2014). Evidence and meaning in policy making. *Evidence & Policy*, 10(2), 161.
- S. Sepehr Ghazinoory, Shiva Tatina, Mehdi Goodarzi, (2019). "Innovation policy-making in the upstream oil and gas industry as a large technical system under economic transition", *Journal of Science and Technology Policy Management*, <https://doi.org/10.1108/JSTPM-07-2018-0074>
- Sabatier, P. (1991). "Toward better theory of policy process", *Political Science and Politics*, Vol. 24, No. 22, pp. 147-56
- Sajjad, F., Lee, H., Kamal, M., & Irani, Z. (2011). Workflow technology as an e-participation tool to support policy-making processes. *Journal of enterprise information management*.

- Schlager, E. and Blomquist, W. (1996). "A comparison of three emerging theories of the policy processes", *Political Research Quarterly*, Vol. 49, pp. 651-72.
- Sutcliffe, S., & Court, J. (2005). Evidence-based policymaking: what is it. How does it work, 1-
- Taylor-Smith, E., & Lindner, R. (2010, May). Social networking tools supporting constructive involvement throughout the policy-cycle. In *Proceedings of 2010 4th International Conference on Electronic Democracy*, Centre for E-Government.