

## چکیده

بر این باوریم که سرعت تحولات و پیچیدگی شرایط اجتماعی و فرهنگی جوامع، ضرورت خط مشی گذاری در سطح عمومی و سازمان ها را بیش از گذشته آشکار می‌سازد، در این میان توجه و اجرای فرایند خط مشی ها بسیار تعیین کننده است. تحقیقات نشان می‌دهد علی رغم تدوین خط مشی های مناسب، به دلایل عدیده، از جمله اجرای ناقص و یا نامناسب خط مشی ها نتایج به دست آمده مطلوب نیست و خط مشی ها و تصمیمات مهم به ناکامی و شکست منجر می‌شود به گونه ای که این نابسامانی در برنامه های فرهنگی - که از پیچیدگی مضاعفی برخوردار است - بیش از دیگر حوزه های برنامه ریزی به چشم می‌خورد. پژوهش حاضر به شیوه کیفی الگوی مدیریت راهبردی اجرای خط مشی گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان را با بهره گیری از استراتژی داده بنیاد مورد تبیین و بررسی قرار می‌دهد. گرد آوری داده ها طی مصاحبه عمیق با ۲۳ نفر از خبرگان فرهنگی شامل: مدیران، کارشناسان، مربیان و اساتید دانشگاه ها در رشته های متفاوت و مرتبط با موضوع در سطوح مختلف مدیریتی و ستادی انجام شده است. تحلیل داده ها در سه مرحله: «کد گذاری باز»، «کد گذاری محوری» و «کد گذاری انتخابی» انجام پذیرفته است و نشان می‌دهد که بایسته های راهبردی خط مشی گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان به عنوان راهبرد اصلی و اثر بخشی تولیدات و خدمات فرهنگی به عنوان مقوله محوری در مدل تحقیق است، برآیند این تحقیق علاوه بر رسیدن به مدل اجرای خط مشی های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، مدل اجرای خط مشی سازمان های فرهنگی را نیز مورد بررسی قرار می‌دهد.

## کلید واژه:

خط مشی؛ فرایند خط مشی؛ اجرای خط مشی؛ سیاست فرهنگی؛

## مقدمه

مهم‌ترین مرحله در خط مشی های عمومی، مرحله «اجرا» است. این مرحله در بین سه مرحله «تدوین»، «اجرا» و «ارزیابی» از بالاترین میزان اهمیت برخوردار است زیرا هدف سیاست‌گذاران را نمود می‌بخشد و باعث قوام آن می‌گردد. مرحله «تدوین» حاصل پیش‌بینی‌ها و برآوردهای سیاست‌گذاران نسبت به آینده و از جنس ذهنیات است، درحالی‌که «اجرا» تحقق عینی و واقعی آن پیش‌بینی‌ها را دربرمی‌گیرد. مرحله «اجرا» به این دلیل اهمیت دارد که آزمونی برای صحت و دقت مرحله تدوین و شکل‌گیری خط مشی عمومی است (الوانی و شلویری، ۱۳۹۵، ۱۱). تحقیقات علمی نشان می‌دهد عدم توجه به سیاست پژوهشی و تدوین غیرعلمی خط مشی‌ها باعث عدم اجرای درست خط مشی‌ها شده و در مرحله اجرا توفیق لازم را از آن‌ها سلب می‌نماید. پیرو این مسئله در یک تحقیق علمی چنین آمده است: نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد ۹۰ درصد از برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها در عمل با شکست مواجه می‌گردند و علت اصلی این امر نیز عدم ارتباط میان ساخت نظری با عمل عنوان شده است (الوانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۳). مهم‌ترین بحث در حوزه اجرا، چرخه خط مشی گذاری و ارتباط آن با تدوین و ارزیابی است، در خصوص چرخه

خط مشی نکات گوناگونی ارائه شده است از جمله پارسونز<sup>۱</sup> اعتقاد دارد مزیت چارچوب فرایندی و مرحله‌ای این است که رویکردی نظام‌مند برای در نظر گرفتن شرایط مختلف حاکم بر خط مشی گذاری ارائه شود. در این فرایند هر مرحله مربوط به یک بخش از

## الگوی مدیریت راهبردی اجرای خط مشی‌های سازمان های فرهنگی

دکتر وجه الله قربانی زاه (نویسنده مسئول)

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

vghorbanizadeh@gmail.com

دکتر فتاح شریف زاده

استاد دانشگاه علامه طباطبائی

shrifzadeh@gmail.com

دکتر داوود حسین پور

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

hosseinpur@gmail.com

محمود مروج

دانشجوی دکتری دانشگاه علامه

طباطبائی

mahmood.zahed77@gmail.com

بستر خط مشی عمومی است و درون هر بستر، متغیرهایی وجود دارد که خط مشی گذاری می‌تواند از بین آن‌ها متغیر مناسب را برگزیند. همچنین ارتباط مرحله اجرا با تدوین و ارزیابی نیز محل بحث صاحب‌نظران حوزه خط مشی گذاری بوده است این موضوع به قدری در میان صاحب‌نظران مهم و حساس است که پرسمن و ویلداوسکی<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) این دغدغه را در عنوان فرعی کتاب خود تحت عنوان «چگونه آرزوهای بزرگ در دولت مرکزی، در استان‌ها ابتر می‌شوند» را به‌صراحت مشکل نتیجه و پیامد فرایندهای اداری میان مرحله تدوین و بروز نتایج آن مربوط دانسته‌اند.

ازجمله مباحث مهم اجرای خط مشی ها ، « موضوع اجرا و حکمرانی خوب» است. میلوارد و پرووان<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) در این رابطه اعتقاد دارند: حکمرانی با ایجاد شرایطی به‌منظور تنظیم مقررات منظم و اقدام جمعی و اغلب شامل نمایندگانی در بخش‌های خصوصی و غیرانتفاعی و بخشهای دولتی مرتبط است (الوانی و شلویری، ۱۳۹۵: ۳۴).

یکی از مباحث مهم اجرا توجه به مدل‌ها و ابزارهای اجرا است. اصولاً صاحب‌نظران از زوایای مختلف به اجرا می‌نگرند و سازوکارهای معینی را توصیه می‌نمایند: پیترز<sup>۳</sup> به چهار سبک در انتخاب ابزار اجرا اشاره می‌کند که در حوزه اجرا، به‌ویژه خط مشی های فرهنگی (که هم نتیجه گرا و هم فرایند گراست)، بسیار تعیین‌کننده است. (الوانی، ۱۳۹۲: ۲۰۳). بدین ترتیب روزبه‌روز اجرای خط مشی ها پیچیده شده و مباحث پیرامونی اجرا عمیق‌تر و گسترده‌تر می‌گردد، قدر مسلم عدم تحقق اهداف در حوزه‌های فرهنگی و به‌ویژه تربیت دینی کودکان و نوجوانان و یا نقصان و نارسایی در تحقق و عینیت‌بخشی اهداف، نشانگر عدم وجود خط‌مشی‌های دقیق و مناسب و یا عدم اجرای صحیح خط مشی ها است. در این خصوص پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است، اما در خصوص خط مشی های فرهنگی چه در سطح کلان و چه در سطح سازمانی پژوهش‌های اندکی انجام‌شده است (مختاریان پور، ۱۳۹۱: ۲۳). در این تحقیق اجرای خط مشی های کانون پرورش فکری کودکان نوجوانان به‌عنوان یک سازمان فرهنگی موردبررسی قرارگرفته است، بر این اساس ضروری است تا با بهره‌گیری از روش‌های علمی، خط‌مشی‌های روشن برای حوزه‌های مختلف کاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان تدوین و به اجرا درآید و بعد از اجرا نتایج ارزیابی و چرخه خط‌مشی‌گذاری شکل بگیرد. بدیهی است تدوین خط‌مشی‌های کانون علاوه بر کاربردهای درون‌سازمانی، بازشناختی الگوی فرآیند خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های فرهنگی ایران را نیز به‌تناسب رهیافت‌های روشمند، به‌ارمغان می‌آورد. مرحله اجرا در خط‌مشی گذاری بسیار مهم است به‌طوری‌که غفلت از آن فرایند خط‌مشی گذاری را از درون تهی کرده و بی‌اثر می‌نمایاند. تعاریف اجرا بخش مهمی از زوایای پنهان و پیچیده اجرا را تبیین می‌نماید.

بر اساس بیانات فوق سؤال اساسی‌ای که پیکره پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد این‌گونه مطرح می‌گردد که:

➤ مدل مناسب برای اجرای خط‌مشی های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان کدام است؟

علاوه بر این، برای روشن شدن ابعاد تحقیق و دستیابی به پاسخ مناسب دو سؤال فرعی نیز متصور است:

✓ عوامل محیطی مؤثر بر اجرای خط‌مشی های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان کدامند؟

✓ عوامل سازمانی مؤثر بر اجرای خط‌مشی های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان کدامند؟

پاسخ به این سؤالات هدف غائی تحقیق است و در یک دیدگاه، هدف تحقیق طراحی مدل مناسب اجرای خط‌مشی های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان است. در این هدف به دنبال واکاوی و تبیین مدل اجرای خط‌مشی های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان هستیم به‌گونه‌ای که با طراحی این مدل خط‌مشی های تدوین‌شده به نحو شایسته‌ای اجرا شود و علاوه بر هدف اصلی دو هدف فرعی دیگر را نیز دنبال می‌نماییم:

- تبیین عوامل سازمانی - و محیطی مؤثر بر اجرای خط‌مشی های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

در این اهداف ما به دنبال شناخت عوامل محیطی و سازمانی مؤثر بر اجرای خط‌مشی های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان هستیم و همچنین به بررسی عناصر محیطی و زمینه‌ای که بر اجرای خط‌مشی ها به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم اثرگذار است، می‌پردازیم.



## ۱. مبانی نظری تحقیق

مرحله‌ی اجرای خط مشی‌ها برای هر سازمانی مهم و تعیین‌کننده است و در بسیاری موارد خط مشی خوب به نتایج خوبی منتهی نمی‌شود، چراکه در مرحله اجرا تمهیدات لازم به‌کاربرده نمی‌شود، بنابراین در این پژوهش محقق بر آن است تا تدابیر، زوایا و ابعاد اجرای مطلوب و کامل خط مشی‌ها را بازشناسی کند. می‌توان گفت به‌طور طبیعی برای هرکدام از این اقدامات عمده، مسائل و مباحث گسترده‌ای وجود دارد به‌طوری‌که نیاز به ورود در دیگر حوزه‌های مباحث خط مشی گذاری را طلب می‌کند که در چارچوب این تحقیق به مباحث مرتبط و ضروری به‌صورت اجمالی خواهیم پرداخت. یکی از موضوعات مرتبط، تعاریف مربوط به خط مشی است که هرکدام از آن‌ها دارای نگرش‌ها و کاربردهای گوناگونی است.

### ۱.۱. تعریف خط مشی عمومی

صاحب‌نظری با نگاهی ساختاری، خط مشی‌های عمومی را قوانین و استراتژی‌هایی می‌داند که دولت برای هدایت و مدیریت برنامه‌های اقتصادی، اجتماعی، اداری و... تدوین می‌کند. اهداف خط مشی‌هایی که سیاست‌گذاران دولتی تدوین می‌کنند، در راستای خلق فرصت‌ها، آموزش مهارت‌های جدید و رشد افراد است (kettunen, 2008) برخی دیگر از صاحب‌نظران نیز با نگاه جامع فرهنگی و اجتماعی چنین ابراز داشته‌اند: خط مشی عمومی بیان‌گر فرهنگ، نظام اقتصادی و اولویت‌های موردقبول جامعه است. همچنین از دیدگاهی دیگر خط مشی عمومی سلسله ارزش‌هایی قلمداد شده است که پشتوانه اقدامات دولت و سایر مراجع تصمیم‌گیرنده در جامعه قرار می‌گیرد. این دیدگاه در واقع نگاه ارزشی به خط مشی دارد. علاوه بر این در تعریف دیگری که نقش قدرت و مشروعیت در آن به چشم می‌خورد، چنین آمده است: خط مشی عمومی عبارت از یک سلسله اقدامات هدف‌دار به‌وسیله یک فرد یا گروهی از افراد است که دارای قدرت و مشروعیت خط مشی‌گذاری هستند. از دیدگاهی دیگر سیاست‌هایی کلی است که برای هماهنگی و انسجام هدف‌های نظام موجود در جامعه اعمال می‌شود و بازتاب ارزش‌هایی است که جامعه و دولت به آن‌ها پایبند هستند (الوانی، ۱۳۹۲: ۱۲ و ۱۳).

با توجه به پیچیدگی‌هایی که در حوزه‌های علوم انسانی وجود دارد در شرایط امروزی نمی‌توان تعاریف موردنظر را به‌صورت مطلق تأیید یا رد کرد، بلکه این تعاریف زوایای پنهان و پیچیدگی‌های خط مشی گذاری را بیشتر آشکار می‌سازد و می‌تواند کمک شایسته‌ای در درک مبانی علمی و تعریف چارچوب نظری تحقیق داشته باشد، البته در کنار این تعاریف، مباحث دیگری ازجمله «فرایندی بودن خط مشی» نیز در درک کامل تحقیق بسیار مهم و تعیین‌کننده است.

### ۱.۲ فرایند خط مشی گذاری

فرایند خط مشی گذاری دارای یک پیام اساسی و تعیین‌کننده است و آن اینکه خط مشی یک تصمیم یا اراده لحظه‌ای نیست، بلکه اصولاً خط مشی‌ها با یک سری زمینه‌ها، عوامل پیشینی و یا پیش‌نیاز آغازشده و با یک سری از عوامل پسینی ارتباط دارند. صاحب‌نظری معتقد است: از زمان نشر اندیشه‌های «لاسلول» بحث پیرامون مدل «مرحله‌ای و فرایندی» خط مشی نیز آغاز شد. هنگامی‌که نگاهی سیستمی و دقیق و گسترده به این فرایند می‌اندازیم، می‌توانیم مرزهایی مشخص میان مراحل مختلف این فرایند، از فکر تا عمل را مشاهده کنیم، بر طبق گفته «پارسونز»؛ مزیت نظام فرایندی خط مشی عمومی این است که رویکردی نظام‌مند برای در نظر گرفتن شرایط مختلف حاکم بر خط مشی گذاری ارائه می‌دهد، هر مرحله یک زمینه و بستر خط مشی عمومی را نشان داده و هر زمینه شرایط و متغیرهای گوناگونی را بیان می‌کند که مستلزم توجه و انتخاب خط مشی گذاران و تصمیم‌گیران است (parsons, 1995). (الوانی، شلویری، ۱۳۹۵: ۱۸)؛ و یا به تعبیر دیگر فرایند خط مشی‌گذاری، مجموعه به هم وابسته‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات است که با شناسایی مسائل عمومی، ایده‌ها و اولویت‌های دولت را در حالت‌های مختلف برای افراد یا مراجع تصمیم‌گیرنده تعیین می‌کند و بدین‌وسیله افراد یا مراجع تعیین می‌کنند که کدام گزینه و چه وقت باید به یک اقدام عملی تبدیل شود. این فرایند پیچیده حاصل چهار گروه متغیر شامل: «حوادث و رویدادهای عمومی»، «بازیگران ازجمله بازیگران رسمی» (قوای سه‌گانه)، «احزاب و گروه‌های ذینفع» و «مجریان خط مشی‌ها» است. (دانش‌فرد، ۱۳۹۲: ۲۹).

تقریباً به تعداد نظریه‌پردازان خط مشی عمومی، الگوهای فرایند خط مشی گذاری نیز وجود دارد، الگوی فرایند خط مشی گذاری اندرسون دارای پنج مرحله: «تشخیص مسئله و تهیه دستور کار»، «تنظیم راه‌حل‌ها»، «پذیرش راه‌حل»، «اجرا» و «ارزیابی» است.

پاتن و ساویکی<sup>۱</sup> الیک الگوی شش مرحله‌ای ارائه می‌دهند و با وجود این اعلام می‌کنند که هیچ راه منحصر به فردی وجود ندارد (هیوز، ۱۳۷۸: ۱۷۷). نکته مهم این‌که در تمام فرایندها، مراحل سه‌گانه: «تدوین»، «اجرا» و «ارزیابی» به چشم می‌خورد که در مباحث اجرای خط مشی‌ها مورد نظر و توجه است.

### ۱.۳ شکل‌گیری (تدوین) خط‌مشی

شکل‌گیری خط‌مشی به مفهوم کل فرایند ایجاد یا تنظیم و تدوین خط‌مشی عمومی است (لستر و استوارت)، «بوسو» شکل‌گیری خط‌مشی را شامل بعد مجزا و به‌هم‌پیوسته می‌داند، اولین بعد «تنظیم دستور کار» است و با این مسئله سروکار دارد که مسائل چگونه تعریف شده و وارد دستور کار شده است و دومین بعد نیز به «ساختار مناسب خط‌مشی» برمی‌گردد به مدلی از بسترهایی که تصمیمات مرتبط در درون آن‌ها انجام می‌شود، نیاز دارد. (Bosso, ۱۹۹۴, ۹۶) (مختاریان پور، ۱۳۹۱: ۶۲). در اینجا پرسش اساسی این است که آیا فرایند خط‌مشی در مرحله اجرا ادامه دارد؟ برخی از نظریه‌پردازان از جمله مکس وبر<sup>۲</sup> و وودرو ویلسون<sup>۳</sup> قائل به تفکیک هستند و اعتقاد دارند مرحله اجرا زمانی آغاز می‌شود که مرحله تدوین خاتمه یابد، در مقابل صاحب‌نظران بسیاری هستند که با رویکردهای مختلف، جریان خط‌مشی را منوط به ارتباط مستمر تدوین و اجرا و ارزیابی می‌دانند. (الوانی و شلویری، ۱۳۹۵: ۲۲).

### ۱.۴ اجرای خط‌مشی

از میان تعاریف متعدد و اثرگذار در مورد اجرای خط‌مشی می‌توان به نظر مازمانیان و ساباتیر (Mazmanian & Sabatier) اشاره کرد: در این مرحله، سیاست‌های تدوین شده و مشروعیت یافته، پیاده‌سازی می‌شوند. در واقع مرحله «اجرا» را می‌توان پیاده‌سازی یک خط‌مشی دانست که معمولاً در یک قانون موضوعه مندرج بوده ولی می‌تواند در شکل دستورات اجرایی یا تصمیمات قضایی نیز ظاهر شود. در تعریف دیگری «کالیستا» اجرا را به معنای تحقق وفادارانه مقاصد خط‌مشی به وسیله کارگزاران عمومی معرفی می‌کند (مختاریان پور، ۱۳۹۱: ۶۲).

### ۱.۵ ارزیابی خط‌مشی

بدیهی است با اجرای خط‌مشی عمومی پذیرفته شده، فرایند عملیات و فعالیت‌ها خاتمه نمی‌پذیرد، بلکه مرحله دیگر یعنی «ارزیابی اقدامات انجام شده جهت پاسخگویی به مشکل عمومی» نیز باید به‌دقت به اجرا گذاشته شود. به‌طور خلاصه، ارزیابی از نقطه نظر اهداف، به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که برای تعیین درجه و اعتبار برنامه‌ها و خط‌مشی‌های عمومی در نائل شدن به اهداف مورد نظر صورت می‌گیرد و سازمان‌های عمومی یا خصوصی و غیردولتی متولی آن هستند. (الوانی و شریف زاده، ۱۳۹۱، ۱۲۱). مرحله ارزیابی نیز دارای ابعاد متعددی است که در منابع علمی مبسوط است، نکته مهم در این فرایند، ارتباط همزمان ارزیابی با اجرا و تدوین خط‌مشی هاست. با امعان نظر به این‌که مرحله اجرای خط‌مشی در این مقاله موضوعیت دارد، مرور نظرات و استعاره‌های اجرای خط‌مشی کمک و افری را به دنبال خواهد داشت.

### ۱.۶ گذری بر استعاره‌های اجرای خط‌مشی

استعاره را می‌توانیم توصیفی بدانیم که از طریق تشبیه یک پدیده به پدیده‌ای دیگر که باهم دارای وجوهی مشترک هستند، به روشن شدن ذهن ما یاری می‌دهد، استعاره‌ها موضوعات و پدیده‌های پیچیده را به‌وسیله تأکید بر نکات کلیدی آن‌ها ساده و قابل‌درک می‌سازند (الوانی، ۱۳۸۹: ۲۴). با توجه به این‌که تبیین تفصیلی استعاره‌های اجرای خط‌مشی در چارچوب این تحقیق نمی‌گنجد، فقط به نکات کلیدی آن از دیدگاه یکی از صاحب‌نظران اشاره می‌کنیم: پارسونز اعتقاد دارد به‌کارگیری یک استعاره متفاوت، به معنای نام نهادن و نگرستن به شیوه‌ای متفاوت به علل و معلول‌های «عدم موفقیت اجرا» است. برای مثال ضعف در زنجیره فرماندهی یا نتیجه مشکلات ساختاری و یا مشکلات نقش‌ها و وظایف (استعاره ماشین)، نتیجه مشکلات در روابط انسانی است یا در محیط (استعاره موجود زنده) نتیجه ضعف در جریان اطلاعات یا مشکلات در یادگیری (استعاره مغز)، نتیجه تعارضات میان کارگر - کارفرما (استعاره سلطه) می‌داند. نکته اساسی این است که هیچ‌یک از استعاره‌های یادشده و نیز سایر استعاره‌های مشابه نمی‌تواند نسخه کامل و کافی برای تحلیل و یا تفسیر سیمای واقعی اجرا باشد، بلکه هرکدام از آن‌ها تنها بخشی از مسائل حوزه اجرای خط‌مشی



به حساب می‌آید. (الوانی و شلویری، ۱۳۹۵: ۲۵). علاوه بر این، ابزار اجرای خط مشی نیز در سرنوشت خط مشی بسیار تعیین‌کننده است که به صورت اجمالی و جداگانه به آن اشاره خواهیم کرد.

### ۷.۱ ابزارهای اجرای خط مشی

پیترز<sup>۶</sup> به چهار نوع سبک در انتخاب ابزار اجرا اشاره دارد که هرکدام از آن‌ها در شناخت زوایای اجرای خط مشی کمک شایانی می‌کند:

**سبک اول:** «ابزارگرایان»:

این گروه نگاه ثابتی به اجرای خط مشی داشته و اصولاً پایبند ابزارهای خاص و یکسانی برای کلیه خط مشی‌ها و صرف‌نظر از شرایط و زمینه‌ها می‌باشند که البته این نوع نگاه، سرانجام مطلوبی برای خط مشی‌گذاران در پی ندارد.

**سبک دوم:** «فرایندگرایان»:

در این نگاه ابزار خاصی در ابتدا توصیه نمی‌شود بلکه در جریان خط مشی‌گذاری ابزار اجرا نیز تعیین می‌شود.

**سبک سوم:** «اقتضائون»:

این گروه سعی می‌کنند به تناسب شرایط و در نظر گرفتن مشکل و ابزار راه‌حل‌های مناسبی را برگزینند.

سبک چهارم: این سبک به گروه خاصی اختصاص ندارد و بیشتر به صورت یک نظریه است و در آن اعتقاد بر این است که مشکل و ابزار اجرا طی یک فرایند سیاسی و شرایط محیطی به صورت هم‌زمان شکل می‌گیرد. علاوه بر این نظریه‌های دیگری نیز در بخش ابزارهای اجرا وجود دارد که هرکدام تحت تأثیر مباحث اقتصادی، سیاسی، مدیریتی و ... بازگویی شده است. نکته حائز اهمیت در این تحقیق اجتناب‌ناپذیر بودن ابزارهای اجرای خط مشی است که محل اتفاق نظر صاحب‌نظران حوزه خط مشی‌گذاری به حساب می‌آید. (Peters, 2000). (الوانی، ۱۳۹۲: ۲۰۴). علاوه بر اینکه مباحث مربوط به مدل‌ها و ابزارهای اجرا همواره محل بحث و تأکید صاحب‌نظران خط مشی‌گذاری هست، مفاهیم و مقولات زیادی است که در بحث اجرا موضوعیت داشته و جریان اجرا را تحت تأثیر قرار می‌دهند که در این مقاله به چند مقوله مهم و مرتبط اشاره می‌شود.

### ۸.۱ گذری بر مباحث کلیدی اجرای خط مشی

از آنجایی که مباحث مربوط به اجرای خط مشی بسیار گسترده بوده و پرداختن جامع و مکفی به آن‌ها مجال بیشتری می‌طلبد، در این بخش به تناسب موضوع تحقیق فقط به اهم مسائل مرتبط به اختصار اشاره می‌شود:

#### ۱.۸.۱ تأثیر ساختار بر اجرای خط مشی

خط مشی به عنوان قاعده کلی تصمیمات و ساختار به عنوان مجموعه هنجارها، قواعد و رویه‌ها با یکدیگر رابطه دوطرفه دارند و اصولاً خط مشی روی ساختار مناسب خود پیاده می‌شود، بنابراین باید با آن هماهنگ باشد (تسلیمی، ۱۳۹۲: ۲۳). از آنجایی که در اغلب مدل‌های اجرا دستگاه‌های اجرا با ساختاری بوروکراتیک و سلسله مراتبی شکل‌گرفته‌اند (بارت و فوج، ۱۹۸۱)، این مسئله را مانعی در راه تحقق خط مشی‌های عمومی قلمداد کرده‌اند، به زعم آنان ساختارهای دستوری و سلسله مراتبی برای اجرای خط مشی‌ها ناکافی و نارسا هستند؛ زیرا اجرای خط مشی باید حاصل مذاکره و توافق و نوعی همکاری و همدلی باشد؛ بنابراین انعطاف و توسعه‌پذیری در اجرای خط مشی‌ها بسیار مهم است. (الوانی و شلویری، ۱۳۹۵: ۴۷).

#### ۲.۸.۱ محیط یا بستر اجرای خط مشی‌ها

تأثیرات محیطی بر فرایند خط مشی‌ها به‌ویژه مرحله اجرای خط مشی‌ها بسیار مؤثر و تعیین‌کننده است، درحالی‌که ساباتی<sup>۷</sup> و مازمانیان<sup>۸</sup> خواستار پژوهش و بررسی جامع‌تری پیرامون تأثیرات محیط بر رفتارهای فردی در طی فرایند اجرا هستند. برمند<sup>۹</sup> (۱۹۸۰) شواهدی دال بر وجود رابطه میان محیط و پیامدهای اجرا یافت. بر این اساس بستر سازمانی، سیاسی، اجتماعی و قانونی‌ای که خط مشی در آن اجرا می‌شود تأثیر بسزایی بر احتمال موفقیت آن دارد. اندیشمندان و صاحب‌نظران نظرات گوناگونی در ابعاد تأثیرات محیطی ابراز داشته‌اند. یکی از مهم‌ترین این برداشتها به‌وسیله پرسمن و ویلداسکی (۱۹۸۴) از محیط اجرای خط مشی است که نتیجه آن سیالیت محیطی و سرعت تغییر و تحولات در طی زمان و چگونگی توانایی مجریان را برای دستیابی به پیامدهای

مطلوب کاهش می‌دهد و این واقعیت‌ها نشانه‌هایی هستند که خط مشی گذاران باید به آن توجه نمایند. (الوانی و شلویری، ۱۳۹۵: ۱۹۵).

### ۳۰.۸.۱ سیطره ذینفعان در اجرای خط مشی‌ها

گروه ذی‌نفعان طیفی وسیع و فراگیری هستند که بر اجرای خط مشی‌ها اثر می‌گذارند. این گروه بازیگران خط مشی، اعم از بازیگرانی که به صورت رسمی و تعریف شده حضور دارند و یا بازیگران پنهان و در سایه که در جریان اجرای خط مشی اثر می‌گذارند را دربرمی‌گیرد. مجریان خط مشی و گروه‌های هدف خط مشی که همواره مطالبه‌گری کرده و به دنبال برون‌داد خط مشی هستند. و به‌طور طبیعی هرچقدر گروه‌های ذینفع در یک خط مشی گسترده باشد به همان میزان کنشگران و تحلیل کنش‌های آنان پیچیده خواهد بود. این امر به‌ویژه در حوزه فرهنگ که دامنه وسیعی دارد، اجرای خط مشی‌های فرهنگی را پیچیده و عمیق و مشکل می‌نماید و این توجه باید در فرایند خط مشی‌گذاری به‌ویژه در مرحله اجرا با شناخت و دقت بیشتری اعمال شود. برای اینکه درک بایسته‌ای از خط مشی‌های فرهنگی صورت گیرد شایسته است ولو به صورت اجمالی به موضوع خط مشی‌های فرهنگی پرداخته شود.

### ۹.۱ تعریف سیاست فرهنگی<sup>۲۱</sup>:

سیاست فرهنگی نیز همانند مفاهیم سیاست و فرهنگ دارای تعاریف متعددی است و شامل همه اقدام‌هایی است که از سوی دولت، نهادهای خصوصی و اتحادیه‌های اجتماعی برای سمت دهی توسعه نمادین، برآوردن نیازهای فرهنگی در مردم و دستیابی به توافقی درباره شکلی از نظم یا دگرگونی اجتماعی انجام می‌شود. به عبارت ساده‌تر، سیاست فرهنگی شامل اصول مکتوب و غیر مکتوبی است که از سوی برنامه‌ریزان برای ایجاد تغییر در وضع موجود و دستیابی به اهداف مطلوب در حوزه‌های مختلف فرهنگی تدوین و به اجرا درمی‌آید (صالحی امیری و عظیمی دولت‌آبادی، ۱۳۹۱: ۱۷۹). با عنایت به اسناد بالادستی در حوزه فرهنگ و جایگاه شورای عالی انقلاب فرهنگی در سیاست‌گذاری کلان فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران تعریف شورای مذکور به‌تناسب موضوع تحقیق منبع اصلی به حساب می‌آید و به شرح ذیل است:

سیاست فرهنگی در حقیقت همان توافق رسمی و اتفاق نظر مسئولان و متصدیان امور در تشخیص، تدوین و تعیین مهم‌ترین اصول و اولویت‌های لازم در حرکت فرهنگی است. سیاست فرهنگی را می‌توان اصول راهنمای کارگزاران فرهنگی و مجموعه علائم و نشانه‌هایی دانست که مسیر حرکت را نشان می‌دهد، به عبارت دیگر، نوعی دستورالعمل فرهنگی است که روشن‌گر حرکت است؛ بنابراین سیاست فرهنگی معاهده‌ای است که سلسله‌ای از اولویت‌ها و اصول و فروع یک حرکت فرهنگی را رسمیت می‌دهد و هم‌فکری و هم‌جهتی را با همکاری و هماهنگی توأم می‌کند. این سیاست میثاقی ملهم از آرمان‌ها و اعتقادات ناظر بر تجربه‌ها و واقعیات محدود به ظرفیت‌ها و امکانات توجه به آینده و اهداف بعید و قریب است که به‌رحال در ظلّ و ذیل قانون اساسی قرار گرفته است. (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۷۱)؛ در این راستا بررسی آسیب‌های فرهنگی و همچنین آسیب‌شناسی سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران کمک شایانی به تحقیق حاضر و تحقیقات مشابه می‌تواند داشته باشد.

### ۱۰.۱ آسیب‌شناسی سیاست‌های فرهنگی ایران

صاحب‌نظران حوزه سیاست‌های فرهنگی در ایران عدم پویایی فرهنگی را در دو بخش تفسیر می‌نمایند. بخش اول مربوط به «ناکارآمدی نظام کلان خط مشی‌گذاری» است که در آن به ده مورد از آسیب‌ها نظیر: «فقدان استراتژی فرهنگی»، «فقر کادرهای تخصصی»، «فقدان نگرش بلندمدت»، «عدم درک تحولات محیطی»، «سیاست زدگی نهادها»، «عدم ارتباط نهادهای فرهنگی و علمی»، «اقدامات موازی»، «فقدان الگوهای مدیریتی»، «عدم گسترش نهادهای مدنی» و «ساختار بیمار نهادهای فرهنگی» اشاره دارد. دسته دوم مربوط به «ناکارآمدی مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی» است و عواملی همچون: «عدم آموزش»، «فقدان هدف»، «ضعف ساختار»، «عدم پویایی»، «عدم بهره‌مندی از (IT)»، «تداخل وظایف»، «انجماد فرهنگی»، «تمایل به اهداف غیر ذاتی»، «تسلیم فرهنگی» و «نبود مهندسی ارزش» را دربرمی‌گیرد (صالحی امیری<sup>۲۲</sup> و کاووسی، ۱۳۹۱: ۷۵). گفتنی است: با توجه به گستردگی مباحث خط مشی‌گذاری از یک سو و مباحث فرهنگی از سوی دیگر اجرای خط مشی‌های فرهنگی و به‌طور خاص خط مشی‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان را یک امر پیچیده و دارای جنبه‌های گوناگون نشان می‌دهد، به‌طوری‌که ضرورت دارد خط



مشی‌گذاران و مجریان برای تحقق اهداف خط مشی‌ها به آن توجه کنند. آنچه در مبانی نظری این تحقیق (به صورت اجمال) آمده است، توجه به سرفصل‌ها و همچنین تأکید بر عمق مسائل فرهنگی و پیچیدگی مرحله اجرای خط مشی‌های مورد نظر است.

## ۲. روش‌شناسی تحقیق

اصولاً روش پژوهش بر اساس موضوع مورد مطالعه، پرسش‌ها، فرضیه‌های تحقیق و اهداف برگزیده می‌شود، این تحقیق چون رویکردی کیفی دارد و از استراتژی رویش نظریه‌ها بهره‌جسته و جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بیشتر مبتنی بر مشارکت خبرگان است، لذا داده‌ها از مبانی نظری و مطالعات پیشین استخراج نشده و آنچه به عنوان داده در این تحقیق ظهور و بروز یافته است، حاصل مصاحبه‌های عمیق با خبرگان تحقیق است که به طور مستقیم با موضوع تحقیق مواجه بودند و قول و احساسات و ادراک آنان سنگ بنای مفاهیم و مقولات تحقیق به حساب می‌آید. (دانایی فرد، ۱۳۸۴: ۱۲۲). داده‌های این تحقیق علاوه بر مصاحبه‌های مقدماتی که جنبه اکتشافی داشته و مشاهدات محقق را تکمیل و توسعه داده است، بر اساس مصاحبه‌های عمیق با ۲۳ نفر از خبرگان تحقیق، با در نظر گرفتن جمیع جهات از جمله دیدگاه‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، سطوح مختلف مدیریتی از حوزه تصمیم‌گیری تا اجرا، تخصص‌های متعدد و مرتبط با موضوع و بخش‌های ستادی و استانی یا صنفی، گردآوری شده است. بدین ترتیب که از مصاحبه‌ها اول تا نفر چهاردهم مقولات جدید ظهور یافته و یا تکمیل‌کننده مقولات قبلی بوده است، اما محقق برای اطمینان از اشباع نظری و همچنین توسعه ابعاد پژوهش مصاحبه‌ها را تا نفر بیستم استمرار بخشیده است به طوری که بعد از نفر بیستم هیچ مقوله فرعی ظهور نیافته و تا نفر بیست و سوم تکرار مقولات ادامه یافته است.

### ۱.۲. اعتبار یافته‌های تحقیق

بدون تردید دغدغه نسبت به پایایی و روایی در همه شیوه‌های پژوهش مورد توجه بسیاری از پژوهش‌گران قرار گرفته است. البته در حیطه پژوهش‌های کیفی، اختلاف نظرهای بسیاری وجود دارد اما مباحثات نشان می‌دهد که این ارزیابی‌ها نمی‌تواند نفس دقت علمی را تضمین کند، بنابراین بهتر است اهمیت استراتژی‌های ممیزی پژوهشی در فرایند پژوهش مطرح نظر قرار گیرد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۱: ۳). به طور طبیعی در روش رویش نظریه‌ها در نتیجه مقایسه و سنجش مستمر و حرکت رفت و برگشتی، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها برای دستیابی به کفایت مقوله‌ها، اعتبار یافته‌ها را تضمین می‌کند. پژوهش‌گر در جریان پژوهش، با دو رویکرد جهت حصول اطمینان از روایی پژوهش و دقیق بودن یافته‌ها علاوه بر کنترل فرایندی و اعمال ممیزی پژوهش، تمهیدات لازم را نیز به کار گرفته است (کرسول، ۲۰۰۰). ساخت درونی تحقیق و سیر جداول مصاحبه‌ها و مسیر ظهور و یا تکمیل مقوله‌ها نشان‌دهنده استناد و ابتدای مقولات و گزاره‌ها به داده‌های برآمده از مصاحبه‌هاست، تأیید مشارکت‌کنندگان از نتایج محتوای برآمده از مصاحبه‌ها از سویی و اقتناع چند نفر از اساتید فن و متخصص خارج از دایره مشارکت‌کنندگان و همچنین مدیران و دست‌اندرکاران نسبت به نتایج و مدل تحقیق، اعتبار درونی و بیرونی یافته‌ها را تأمین می‌نماید.

### ۲.۲. مراحل کدگذاری در روش رویش نظریه‌ها

در این روش سه مرحله کدگذاری وجود دارد که قبل از این مراحل، مفاهیم و مقوله‌ها ظهور و بروز پیدا کرده و موقعیت و ارتباط مقوله‌ها تعریف می‌شود و در نهایت گزاره‌های نظری تحقیق به دست می‌آید، با توجه به اهمیت کاربرد هر کدام از کدگذاری‌ها لازم است شرح مختصری از آن بیان شود.

۱ کدگذاری باز: فرآیندی تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند (Struss and Corbin, 1998). این مرحله «کدگذاری باز» نامیده می‌شود، چراکه پژوهش‌گر بدون هیچ محدودیتی به نام‌گذاری مقوله‌ها می‌پردازد؛ و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله‌ها قائل نمی‌شود (Goulding, 2002). در پژوهش حاضر برای هر مصاحبه سه جدول تکمیل شده است: جدول اول شامل: «جملات کلیدی و کدهای مفهومی»، جدول دوم شامل: «کدهای مفهومی و مقولات فرعی» و جدول سوم شامل: «مقولات فرعی واصلی» است.

نکته حائز اهمیت اینکه داده‌هایی که گردآوری شده بلافاصله مورد تحلیل قرار گرفته است و پژوهشگر پیوسته برای رسیدن به مقوله‌ها از میدان گردآوری داده‌ها تا مرحله تحلیل داده‌ها در حال رفت و برگشت (زیگزاگ)

بوده است و این حرکت در هر مرحله علاوه بر بررسی و مقایسه مقوله ها ، نکات کلیدی و مفاهیم نیز بازبینی و مورد مذاقه و مقایسه قرار گرفته بود ، طوریکه موجب اصلاح ، تکمیل و ارتقای مفاهیم و مقوله ها شده است . به طور مثال بعد از مصاحبه نفر اول ۴۱ کد کلیدی ۱۹ مقوله فرعی و ۱۲ مقوله اصلی و ۱۲ مقوله جدید ظهور یافته که بعد از مصاحبه نفر دوم ۵۹ کد کلیدی و ۱۸ مقوله فرعی و ۸ مقوله اصلی و ۲ مقوله جدید ظهور یافته است که با مقایسه مجدد ۴ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی تکمیل و اصلاح شده اند و در ادامه همین منوال حفظ و تغییرات اعمال شده است که امار کلی ان پیش از این آمده است .

۲ - کدگذاری محوری: در این مرحله مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد (Lee, 2007) و یا به تعبیری در این مرحله، یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیندی که در حال بررسی آن است (به‌عنوان پدیده مرکزی) قرار می‌دهد و سپس دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این مقوله‌ها عبارت از «شرایط علی»، «راهبردها»، «شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر» و «پیامدها» است. این مرحله مشتمل است بر ترسیم یک نمودار که «الگوی کدگذاری» نامیده می‌شود، الگوی کدگذاری، روابط فیما بین شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدها را نمایان می‌کند (Creswell, 2005).

۳ - کدگذاری انتخابی: کدگذاری انتخابی مهم‌ترین مرحله‌ی روش رویش نظریه هاست که در آن، پژوهش‌گر مقوله‌های محوری را به مقوله‌های دیگر ربط می‌دهد، ارتباط آن‌ها را بیان می‌کند و مقوله‌هایی که احتیاج به بهبود و بازنگری دارند را اصلاح می‌کند. در حقیقت، محقق تلاش می‌کند تا با برقراری ارتباط بین مقوله‌ها و بر اساس این ارتباطها، تصویری خلق یا داستانی نقل کند. ( Danaee and Eslami, 2010). در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان - در طول پنجاه سال تأسیس آن- تحولات و موضوعات متعددی ازجمله: «برنامه‌ها و تولیدات تأییدشده»، «موفقیت‌های چشم‌گیر و فراگیر»، «انتقادهای خبرگان در سطح رسانه‌ها» و «تصمیمات مهم نظام و حاکمیت در خصوص کانون» و موارد زیادی که در مقولات ظهور یافته وجود داشته و مهمی برای گزاره‌های نظری تحقیق به حساب می‌آید .

## ۳.۲ گزاره‌های نظری تحقیق:

این تحقیق دارای ۵ گزاره اصلی و گزاره‌های فرعی است که در این بخش جهت اجتناب از اطاله کلام ضمن اشاره به گزاره های اصلی ، گزاره هایی که با مرحله اجرای خط مشی ها بیشتر مرتبط بوده به طور اجمال اشاره می‌شود:

۳-۳-۱ گزاره نظری اول: سازه‌های خط‌مشی گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان شامل: (بازیگران خط‌مشی کانون / امور حاکمیتی کانون / مبانی ارزشی / اسناد بالادستی و اهداف سازمانی / فهم جبهه فرهنگی مقابل / جایگاه حقوقی مجمع کانون / نیازهای کودکان و نوجوانان / آینده‌پژوهی) بر اثربخشی تولیدات و خدمات فرهنگی کانون تأثیر می‌گذارد.

۳-۳-۲ گزاره نظری دوم: اثربخشی تولیدات و خدمات فرهنگی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان کانون ( تأثیرگذاری در کودکان و نوجوانان/ سیاست‌گذاری نخبگان فرهنگی / عدالت در خدمات‌رسانی / توسعه حقوق کودک ) بر بایسته‌های راهبردی خط‌مشی گذاری اثر می‌گذارد.

۳-۳-۳ گزاره نظری سوم: عوامل برون‌سازمانی خط‌مشی گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان حقوق کودک/ ادبیات و هنر / سیاست‌های آموزش و پرورش/ اقتصاد فرهنگ/ رخدادها و رویدادها / محیط‌های مؤثر بر خط‌مشی / توجه به خرده‌فرهنگ‌ها/ فضای مجازی بر بایسته‌های راهبردی خط‌مشی گذاری اثر می‌گذارد.

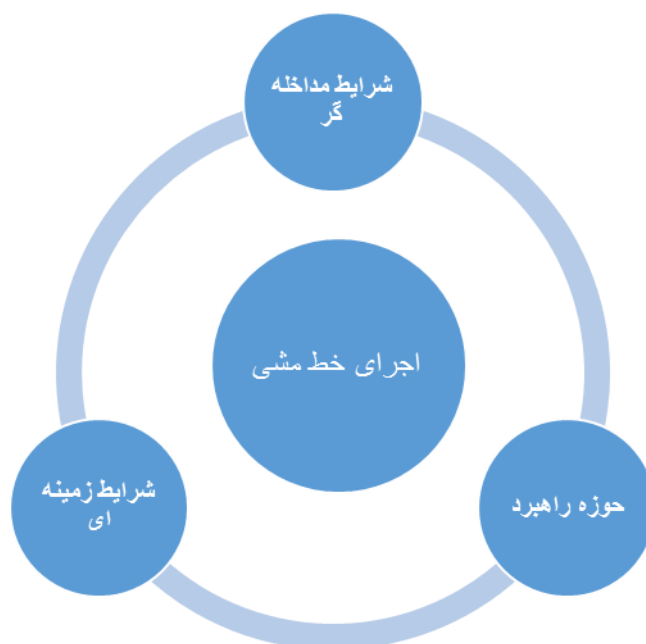
۳-۳-۴ گزاره نظری چهارم: عوامل درون‌سازمانی خط‌مشی گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان (ظرفیت تعامل با نهادها و اشخاص حقیقی و حقوقی غیردولتی / ظرفیت تعاملی با بخش خصوصی / فرهنگ‌سازمانی / ظرفیت تعاملی بین‌المللی بر بایسته‌های راهبردی خط‌مشی گذاری اثر می‌گذارد.





۳- ۳- ۵ بایسته‌های راهبردی خط‌مشی‌گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان (تعامل با اولیای تربیتی / مخاطب‌شناسی مستمر / مدیریت فرهنگی / تهیه برنامه عملیاتی / ارتباط مؤثر / مدیریت تکنولوژی / مدیریت منابع انسانی / مدیریت برند / حفظ استقلال کانون) بر بروندهای خط‌مشی‌گذاری کانون تأثیرگذار است.

با توجه به اینکه بر اساس استراتژی رویه نظریه‌ها، خواستگاه ظهور و بروز مفاهیم و مقوله‌ها نظرات خبرگان تحقیق در مصاحبه‌های عمیق بوده و مقوله‌های حوزه راهبرد نیز برآمده از مدل پارادایمی تحقیق است. بدین ترتیب در مرحله اجرای خط‌مشی ۹ مقوله مهم هم‌زمان باید عملیاتی شود و این مقولات هم با یکدیگر در ارتباط و تعامل هستند و هم با دیگر مقوله‌های سازمانی و محیطی ارتباط دارند به‌طور مثال: مدیریت فرهنگی دارای ابعاد و زوایای متعددی نظیر مدیریت مشارکتی، مدیریت تفکر و رهبری و مفاهیم مدیریتی و فرهنگی است که باید این مقوله‌ها در امر خط‌مشی‌گذاری پیاده شود و در کنار آن مدیریت منابع انسانی نیز که دربردارنده ابعاد مربوطه است عملیاتی گردد. علاوه بر این ارتباط مؤثر فردی و سازمانی نیز در این فرایند بسیار تعیین‌کننده است و مقوله‌های دیگر همانند مدیریت برند، تعامل با اولیای تربیتی، تهیه برنامه عملیاتی، مدیریت تکنولوژی، حفظ استقلال کانون و مخاطب‌شناسی مستمر با ابعاد و زوایای برآمده از تحقیق می‌بایست جنبه اجرایی به خود بگیرد، به‌بیان دیگر اعمال این ۹ مقوله برای تحقق اهداف خط‌مشی‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان یک امر ضروری است، علاوه بر موارد ذکرشده، ۸ مقوله زمینه‌ای و محیطی دیگر نیز وجود دارد که بر مقوله‌های قبلی اثرگذار است و خط‌مشی‌گذاران و مجریان باید به آن مقوله‌ها توجه نمایند. به‌طور مثال: اقتصاد فرهنگ و ابعاد و زوایای آن یکی از مقوله‌های زمینه‌ای است و بی‌توجهی به آن در تحقق اهداف خط‌مشی‌ها خلل ایجاد کرده و یا مانعی برای اجرای خط‌مشی‌ها به‌حساب می‌آید، دیگر مقوله‌های زمینه‌ای همچون: حقوق کودک، رخدادهای رویدادها، ادبیات و هنر، سیاست‌های آموزش و پرورش، فضای مجازی، محیط‌های مؤثر بر خط‌مشی‌ها و خرده‌فرهنگ‌ها را می‌توان نام برد. نکته حائز اهمیت در خصوص مقوله‌های زمینه‌ای این است که خط‌مشی‌گذاران و مجریان خط‌مشی نباید همیشه تسلیم بی‌قید و شرط این مقوله‌ها باشند، بلکه لازم است در گام نخست این مقوله‌ها را مطمح نظر قرار داده و در شرایط مطلوب به‌صورت تدریجی و شایسته نسبت به بهبود آن مقوله‌ها مبادرت ورزند، یعنی علاوه بر توجه نسبت به ارتقا و اعتلای آن نیز کوشش نمایند. در کنار مقوله‌های زمینه‌ای، ۵ مقوله سازمانی نیز وجود دارد که بر راهبرد اجرای خط‌مشی‌ها تأثیر می‌گذارد، این مقوله‌ها ضمن این‌که حاصل شرایط سازمانی به‌حساب می‌آیند، بر کمیت و کیفیت مقوله‌های مدیریتی نیز اثر می‌گذارند، این مقوله‌ها شامل: ظرفیت تعامل با نهادها و اشخاص حقیقی و حقوقی غیردولتی، فرهنگ سازمانی، تعامل با بخش خصوصی، تعامل بین‌المللی، ساختار سازمانی و استقلال سازمانی کانون است. در شکل (۱) زیر نحوه ارتباط سه بخش حوزه راهبرد. شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر نشان داده شده است.



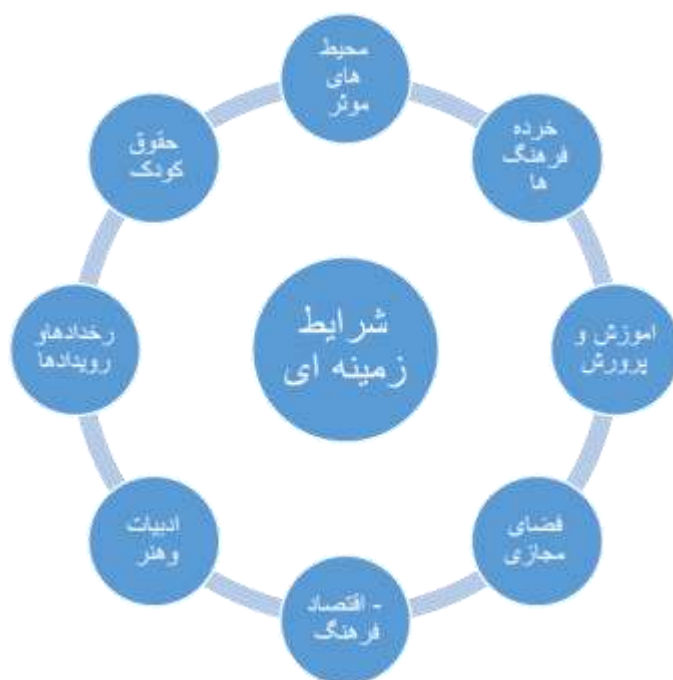
شکل ۱ مقوله های اصلی اجرای خط مشی های کانون

در شکل (۲) مقوله های اصلی حوزه راهبرد آمده است، با این توضیح که این مقوله ها علاوه بر اینکه با یکدیگر در تعامل و ارتباط هستند تحت تأثیر مقوله های شرایط محیطی و سازمانی می باشند.



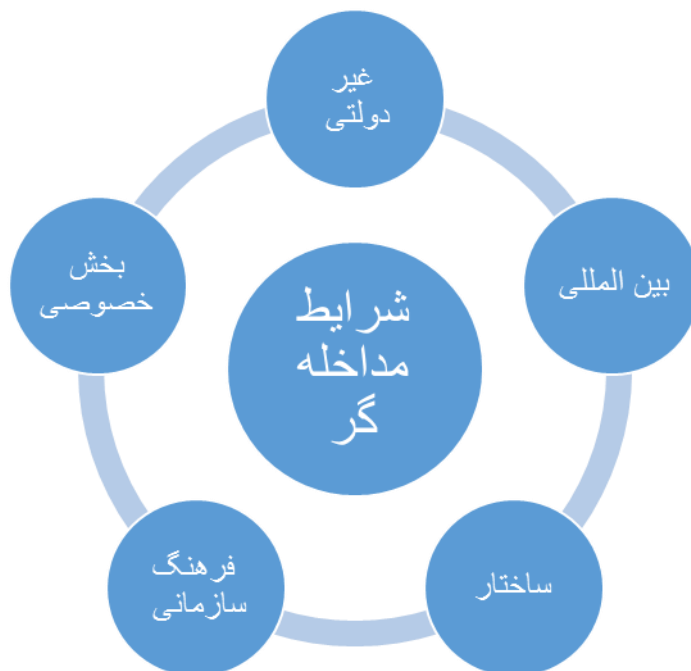
شکل (۲) مقولات اصلی حوزه راهبرد

در شکل (۳) مقوله های اصلی شرایط زمینه ای و محیطی آمده است و این مقوله ها بستر اجرای مقوله های حوزه راهبرد به حساب می آیند و ضرورت دارد مجریان و خط مشی گذاران بر آن مقوله ها احاطه داشته باشند.



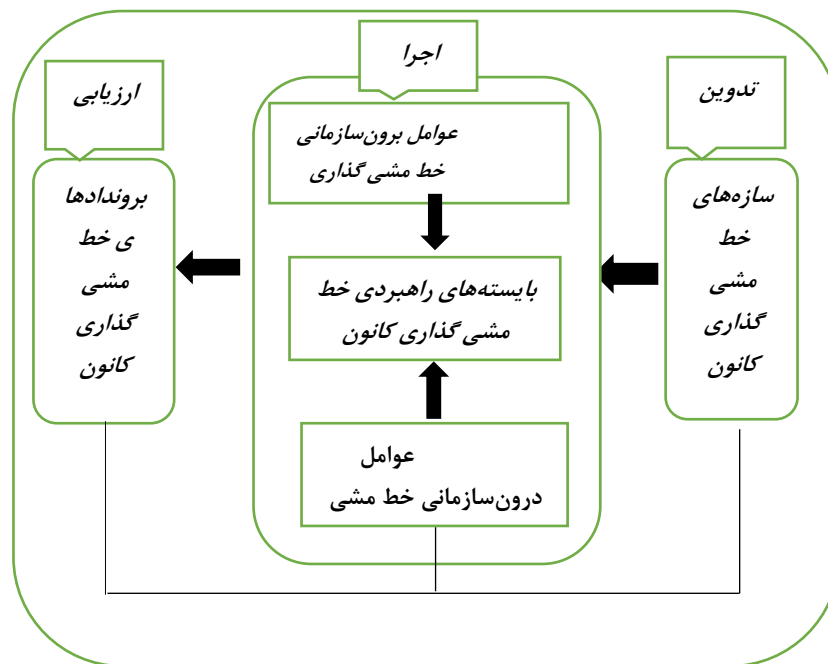
شکل (۳) مقولات شرایط زمینه‌ای

شرایط مداخله‌گر و به تعبیری عناصر سازمانی و مدیریتی بر کمیت و کیفیت تعاملات و کنش‌های حوزه راهبرد تأثیر مستقیم و مستمری دارند و بنابراین شناخت و متناسب‌سازی آن مقولات ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. در شکل (۴) مقولات اصلی عناصر مدیریتی و سازمانی آمده است.



شکل (۴) مقولات اصلی شرایط مداخله‌گر

با توجه به گزاره‌های تحقیق، شکل (۵) مدل خط مشی‌گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان به نمایش گذاشته شده است



شکل (۵) مدل خط‌مشی گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

در فرایند خط‌مشی گذاری کانون به ویژه مرحله اجرای خط‌مشی‌ها پنج مقوله مهم نقش‌آفرینی می‌کنند:

اول- سازدهای خط‌مشی گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان  
اولین مقوله پارادایم، تحت عنوان شرایط علی شامل ۸ مقوله اصلی و مقوله‌های فرعی در مرحله تدوین خط‌مشی گذاری کانون اثر گذار بوده و در جهت تحقق مقوله محوری و مقوله‌های فرعی با مقوله‌های اصلی و فرعی مرحله اجرای خط‌مشی‌ها ی کانون ارتباط مستقیم دارد.

دوم- اثربخشی تولیدات و خدمات فرهنگی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان  
دومین مقوله پارادایم، تحت عنوان مقوله محوری به منزله هدف خط‌مشی گذاری کانون بر مقوله‌های اصلی و فرعی بایسته‌های راهبردی خط‌مشی گذاری اثر می‌گذارد.

سوم - بایسته‌های راهبردی خط‌مشی گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان  
سومین مقوله مدل پارادایم، تحت عنوان راهبرد با ۹ مقوله اصلی و مقوله‌های فرعی تحت تأثیر سه مقوله محوری، مداخله‌گر و زمینه‌ای بوده و بر مقوله‌های پیامدها تأثیر می‌گذارد.

چهارم - عوامل برون‌سازمانی خط‌مشی گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان  
بستر حاکم و یا عوامل برون‌سازمانی خط‌مشی گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، بخش زمینه‌ای مدل پارادایم به حساب می‌آید و شامل: ۸ مقوله اصلی و مقوله‌های فرعی می‌باشد. نکته حائز اهمیت این است که عوامل زمینه‌ای همانند عوامل مداخله‌گر بر راهبردهای خط‌مشی گذاری کانون اثرگذار است با این تفاوت که عوامل محیطی و زمینه‌ای بیرون از ساختار بر راهبردها اثر می‌گذارد، اگرچه مقولات این حوزه نسبت به مقولات دیگر قابل‌کنترل نبوده و دور از سیطره سازمان‌ها به حساب می‌آید و خط‌مشی‌گذاران می‌بایست تأثیرات آن را پذیرفته و با آن سازگاری داشته باشند. باین‌وجود به تدریج و با تعامل ساختارها می‌توانند بر آن تأثیر گذاشته و یا تعدیل و حتی تغییر دهند.

پنجم - عوامل درون‌سازمانی خط‌مشی گذاری کانون پرورش فکری کودکان نوجوانان

شرایط مداخله‌گر به‌عنوان مقوله پنجم پارادایم و عوامل درون‌سازمانی خط مشی‌گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان بوده و دارای ۵ مقوله اصلی و مقوله‌های فرعی بوده و بر مقوله‌های راهبردی تأثیر می‌گذارد.

## ۵ - بحث و بررسی

همان‌طوری که در شکل ۳ - ۵ آمده است فرایند خط مشی‌گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان دارای سه رکن: «مرحله تدوین خط مشی»، «مرحله اجرای خط مشی» و «مرحله ارزیابی خط مشی» است. مرحله تدوین خط مشی تحت عنوان: «سازندهای خط مشی‌گذاری کانون» نام‌گذاری شده و دارای مقولات و زیر مقولات عدیده‌ای است. مرحله اجرای خط مشی دارای ۳ مقوله اصلی و ۲۲ زیر مقوله بوده که در ادامه به آن‌ها خواهیم پرداخت و همچنین مرحله ارزیابی تحت عنوان: «برونداد خط مشی‌گذاری کانون» دارای مقولات و زیر مقولات مربوطه بوده و در ارزیابی خط مشی‌ها باید به آن توجه شود. بنابراین اگرچه یافته‌های تحقیق بر اساس اظهارات خبرگان تحقیق بوده و در قیدوبند مبانی نظری نیست، ولی در بخش‌های عمده‌ای یافته‌های تحقیق با چارچوب مباحث مبانی نظری هم سو و مطابقت دارد و در بخش‌هایی نیز به‌عنوان نوآوری‌های آن به حساب می‌آید، مباحث کلیدی همچون: چرخه خط مشی، فرآیندی بودن مراحل خط مشی‌گذاری شامل: تدوین، اجرا و ارزیابی و همچنین مدل خط مشی‌گذاری، ابزار اجرا و نکات اجرایی خط مشی‌گذاری، از جمله مواردی است که در مبانی نظری مورد تأکید قرار گرفته است. در کنار این مباحث، دست آورد این تحقیق تأکید بر اهمیت مباحث اجرای خط مشی‌گذاری در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان به‌عنوان یکی از سازمان‌های فرهنگی ایران به حساب می‌آید، ابعاد راهبردی اجرای خط مشی و توجه توأمان به همه مقوله‌های حوزه‌های اجرا از جمله مواردی است که در اظهارات خبرگان این تحقیق و آسیب‌شناسی خط مشی‌های فرهنگی ظهور و استخراج شده است.

## نتیجه‌گیری

همان‌طوری که پیش‌ازاین آمده است برای اجرای مناسب خط مشی‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان می‌بایست در گام نخست چرخه خط مشی‌گذاری به‌طور کامل شکل گیرد، یعنی مراحل «تدوین»، «اجرا» و «ارزیابی» خط مشی‌ها به‌صورت شایسته و بایسته صورت گیرد و اجرای خط مشی به‌صورت مستمر با تدوین و ارزیابی خط مشی‌ها ارتباط و تعامل داشته باشد و این نکته مهمی است که در تمام سازمان‌های فرهنگی باید مطرح نظر قرار گیرد. بدیهی است علی‌رغم شمولیت بعضی از مباحث در کلیه سازمان‌های فرهنگی، بعضی از مباحث در هر سازمانی می‌تواند مقوله و یا مصداق دیگری داشته باشد. به‌طور مثال: مقوله‌های زمینه‌ای و سازمانی سازمان‌های فرهنگی نمی‌تواند در ایران یکسان باشد، البته ممکن است اشتراکات زیادی بین آن‌ها وجود داشته باشد، ولی با اصول خط مشی‌گذاری منطبق نیست و بدین منظور این تحقیق بررسی روشمند و دقیق اصول خط مشی‌گذاری علمی را در این خصوص برای سازمان‌های مشابه توصیه می‌کند؛ و به‌طور طبیعی این تحقیق محدودیت‌هایی داشته که به اهم آن‌ها اشاره می‌نماییم:

## محدودیت‌ها و موانع

الف - دسترسی به خبرگان و جلب نظر و دعوت آن‌ها به مشارکت در مصاحبه‌ها یکی از مشکلات تحقیق بود، برخی از آن‌ها در خارج از کشور به سر می‌برند.

ب - تنوع ادبیات در مصاحبه‌ها یکی از مشکلات تحقیق بود، به دلیل این‌که خبرگان تحقیق در عرصه‌های مختلف فرهنگی، ادبی و هنری دارای سابقه و اشتها بودند، هرکدام از آن‌ها دارای ادبیات ویژه بودند که در مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی نیاز به تمهیدات ویژه یک امر اجتناب‌ناپذیر بود.

پ - کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان یک ساختار منحصربه‌فردی دارد که نظیر آن در کشور و در سطح بین‌الملل وجود ندارد، هم ماهیت یک دستگاه دولتی و حاکمیتی را دارد و هم یک شرکت سهامی دولتی به حساب می‌آید، نکته مهم این‌که علاوه بر ویژگی‌های یک سازمان فرهنگی عمومی دارای یک سازمان تخصصی کودک و نوجوان است که شناخت آن را بسیار پیچیده می‌نماید که برای هر محقق کار را دشوار می‌کند.



## پیشنهادها:

به طور طبیعی این تحقیق در چارچوب قلمرو موضوعی، مکانی و زمانی و از همه مهم تر سؤال و هدف مورد نظر پیش رفته و به نتایج مورد نظر رسیده است و برای گسترش و تعمیم مباحث مربوطه پیشنهادها ذیل در سه بخش توصیه می شود:

الف - پیشنهادهای کاربردی:

الف - ساختار مجمع عمومی: ساختار مجمع عمومی کانون در مدیریت و خط مشی گذاری کانون بسیار مهم است، در شرایط کنونی بیشتر تشریفات بوده و یا برای سازوکار مالی تشکیل جلسه می دهد.

ب - فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی در کانون بسیار مهم است، وقتی به تولیدات و خدمات فرهنگی یک برچسب غیررسمی ولی مقبول و جاافتاده ای چون «کانون» اختصاص می یابد، ارزشمند تلقی می شود و در واقع افکار عمومی و فرهنگ سازمانی کانون آن را پذیرفته و می ستاید...

پ - مدیریت منابع انسانی: مدیریت سرمایه های انسانی کانون یک رویکرد جدیدی را می طلبد و پیشنهاد می شود با استفاده از متخصصین آشنای به کانون یک دگرگونی اساسی به وجود آید.

ت - فضای مجازی و فناوری: فناوری یکی از محورهای است که همگان نسبت به کارگیری آن ناگزیرند و غفلت از آن تهدیدی سازمانی در پی دارد.

ث - ارم کانون به عنوان برند: کانون از لحاظ ساختاری شرکت دولتی بوده و بخش عمده منابع مالی آن از طریق درآمدزایی و تولیدات تأمین می شود.

ج - حفظ استقلال کانون برای ادامه راه بسیار مهم است و کانون وقتی می تواند به سازمان پیش رو تبدیل شود که استعداد و زمینه خودسازی سازمانی را داشته باشد، استقلال کانون هرگز یک هدف نیست بلکه بستری است که در آن کانون به ارتقای سازمانی برسد.

چ - پرداختن به حقوق کودک و توسعه حقوق کودک با در نظر گرفتن نظامات جهانی و ملی، کانون به عنوان بازیگر اصلی در حقوق کودک باید شناخته شود، لازمه رسیدن به سطح سازمانی مطلوب بازی گری مناسب در عرصه های مختلف به ویژه حقوق کودک است.

ح - اقتصاد فرهنگ و توسعه و پایدار کردن منابع مال و درآمدی کانون یک امر ضروری و اجتناب ناپذیر است، کانون از طرفی برای هر برنامه ای نیاز به منابع مالی دارد و در طرف دیگر درآمد زائی آن باید بر اساس اهداف و مسئولیت های سازمانی تعریف شود.

خ - استفاده از ظرفیت های نخبگان، بازنشسته ها و فعالان و تشکل های مردم نهاد و گروه های هم هدف برای تسهیل پیشنهادها قبلی و ظرفیت سازی جدید در بخش های تولیدی و خدمات فرهنگی بسیار تعیین کننده خواهد بود.

## ۳-۶ پیشنهادهای پژوهشی

الف - در خصوص ساختار یک نهاد فرهنگی اعم از ستاد و صف یک پژوهش مستقلی نیاز است که بدون آن خط مشی ها و اهداف به نحو شایسته محقق نمی شود.

ب - ابعاد و مؤلفه های اثربخشی تولیدات و خدمات فرهنگی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان پژوهش جداگانه ای پیشنهاد می شود.

پ - در خصوص ابعاد ساختار و کارکردهای شبه دولتی که هم ویژگی های دستگاه دولتی را دارد و هم مانند بخش خصوصی باید نقش آفرینی نماید پژوهش مقتضی را می طلبد.

## منابع

- ۱ - الوانی، مهدی و شریف زاده، فتح. (۱۳۹۱). فرایند خط مشی گذاری عمومی. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- ۲ - الوانی، مهدی. (۱۳۹۲) تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی. تهران: سمت.
- ۳ - دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۲). مبانی خط مشی گذاری عمومی. تهران: نیاز دانش.



- ۴ - تسلیمی، محمد سعید. (۱۳۹۲). تحلیل فرایندی خط مشی گذاری و تصمیم‌گیری. تهران: سمت.
- ۵ - گیوریان، حسن وربیعی مندجین، محمد رضا. (۱۳۹۱). تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی. تهران: یکان.
- ۶ - جعفری، محمد تقی. (۱۳۷۹). فرهنگ پیرو فرهنگ پیشرو. تهران: موسسه تدوین نشر علامه...
- ۷ - صالحی امیری، رضا. (۱۳۹۱). آسیب‌شناسی فرهنگی در ایران. تهران: مرکز تحقیقات استراتژیک.
- ۸ - هیوز، اون. (۱۳۸۸) مدیریت دولتی نوین. ترجمه مهدی الوانی و همکاران. تهران: مروارید
- ۹ - ایمان، محمد تقی. (۱۳۹۱). روش‌شناسی تحقیقات کیفی. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- ۱۰ - بازرگان، عباس. (۱۳۹۱) مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته. تهران: دیدار.
- ۱۱ - دانایی فرد، حسن و الوانی، مهدی واذر، عادل (۱۳۹۱) روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت. تهران: صفار.
- ۱۲ - محمد پور، احمد. (۱۳۹۰) روش تحقیق کیفی ضد روش ۱. تهران: جامعه‌شناسان.
- ۱۳ - محمد پور، احمد. (۱۳۹۰) روش تحقیق کیفی ضد روش ۲. تهران: جامعه‌شناسان.
- ۱۴ - دلاور، علی. (۱۳۹۴). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. تهران: رشد.
- ۱۵ - مختاریان پور، مجید (۱۳۹۱). طراحی مدل اجرای سیاست‌های فرهنگی مبتنی بر برنامه‌های توسعه کشور (پایان‌نامه دکتری). دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
- ۱۶ - اصلی پور، حسین (۱۳۹۳). الگوی بومی تدوین خط مشی های زیست محیطی (پایان نامه دکتری). دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی. تهران.
- ۱۷ - طرح پژوهش (رویکردهای کمی، کیفی و شیوه ترکیبی). جان دبیلیو کرسول. حسن دانایی فرد و علی صالحی، مهربان نشر. تهران. ۱۳۹۱
- ۱۸ - شریف زاده، فتاح، معدنی، جواد (۱۳۹۴). مفاهیم اساسی و پیشرفته در خط مشی گذاری عمومی، واژگان، تهران
- ۱۹ - اسلامی، اذر (۱۳۸۷) بی‌تفاوتی سازمانی: استراتژی تئوری مفهوم‌سازی بنیادی (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه علامه، تهران
- ۲۰ - دانایی فرد، حسن، امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶) تا ملی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد، اندیشه مدیریت، شماره ۲، تهران.
- ۲۱ - یونیسف، حقوق کودکان، وزارت دادگستری، تهران
- ۲۲ - الوانی، مهدی، شلویری، میثاق (۱۳۹۵). اجرای خط مشی عمومی - دیدگاه‌های نظری و راهکارهای عملی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- ۲۳ - صالحی امیری، سید رضا و کاوسی، اسماعیل (۱۳۹۱). فرهنگ و مدیریت سازمان‌های فرهنگی، پژوهشکده تحقیقات راهبردی، تهران.
- ۲۴ - صالحی امیری، سید رضا. و عظیمی دولت ابادی، امیر (۱۳۹۱). مبانی سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی، پژوهشکده تحقیقات راهبردی، تهران.
- ۲۵ - علی احمدی، علی رضا ونهایی، وحید(۱۳۸۷). منتخبی از کتاب توصیفی جامع از روش های تحقیق، تهران، تولید دانش .

26 -Marsh, Daivid and Macconnel, Allan (1010). *Towards a frame work for establishing policy success, public administration.*

27 - Creswell, j.w. (2012). *Educational research: planning conducting, and evaluating quantitative research. 4<sup>th</sup> Edition, Boston: pearson publication.*

28 - Dye, Thomas R (2008). *understanding public policy, prentice, Hall.*

29- Glaser, B, G.: Strauss, A, (1967). *the discovery of grounded theory. Chicago: Aldine 92 -*

30 - Goulding, C. (2002). *Grounded theory; practical Guide for management; Business and Market Researchers. sage*

31 - Corbin, J.M., & Strauss, A.L. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and Procedures for developing grounded theory, 3<sup>rd</sup> Edition, Angeles: sage publication.*

32 - Flic, U. (2002). *an introduction to qualitative research. 2<sup>nd</sup> ed. london: sage*



33 – Danaeefard, H, Eslami, A(2010).discovering theory of organizational indifference: a grounded theory strategy,European Journal of scientific 40 (3),450 -460

34 - international children' s digital library (ICDL).

35– McCool,C Daniel(2010).public policy theories, models, and concepts,2 editions,NJ:prentice hall

پی نوشت:

1 . policy.

2 . Policy Making

3 . Implementation

4 . culturel policy

∅Parsones

∇Pressmen & vildavscy

∩Millard & Per van

∧ Piteres

.Stage Model

.Parsons

!Anderson.

!Patton & Sawicki

.Max Weber

!Woodrow Wilson

.Galista

!Peters

Policy Environment

.Sbatier & Mazmaniyan

!Berm end

.Fluidity

۲).cultural policy