

## الگوی اسلامی ایرانی اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی کشور و مقایسه تطبیقی آن با برخی الگوهای موجود داخلی و خارجی

حسین خنیفر<sup>۱</sup>، سیدمهدی الوانی<sup>۲</sup>، حمید حاجی ملامیرزایی<sup>۳\*</sup>

۱. استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

۲. استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳. دکتری مدیریت تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۱/۲۵)

### چکیده

با مطالعه و بررسی فرایند پیچیده خط‌مشی‌گذاری فرهنگی کشور توسط نهادهای ذیربط، هنوز شاهد آسیب‌های فرهنگی و تحقق نیافتن کامل راهبردهای کلان در زمینه فرهنگ هستیم. این کاستی‌ها اغلب ما را به یک علت اساسی متوجه می‌کند و آن فقدان الگوی اجرای خط‌مشی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و فرهنگ اصیل ایرانی است. در این مقاله ابتدا مدل‌های اجرا در داخل و خارج کشور بررسی شده است، سپس، با رویکردی قیاسی این مدل‌ها با الگوی پیشنهادی اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی جمهوری اسلامی ایران مقایسه شده است. این مدل با روش تحقیق کیفی داده‌بنیاد یا گراند تئوری اجرا شده است. مؤلفه‌های این الگو مستخرج از مصاحبه‌های عمیق از نخبگان، خبرگان، مقام‌های ارشد خط‌مشی‌گذار و مجریان باتجربه کشور است. در نهایت، با کدگذاری حدود ۲۰۰ گزاره، ۴۹ مقوله اصلی احصا شد که در سه بعد کلی شبکه‌دین‌فغان (شامل مردم، سازمان‌ها، دستگاه‌ها و مؤسسات)، اجراپژوهی (شامل بسیج منابع، ابزارهای اجرا و رویکردهای اجرا)، و فضای ذهنی و ارزشی جامعه، تقسیم‌بندی و مرتبط شد.

### کلیدواژگان

اجراپژوهی، اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی، خط‌مشی‌گذاری، فرهنگ، مدل‌های اجرا.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: hhmirzaee@ut.ac.ir

## مقدمه و بیان مسئله

تصمیم‌گیری جوهره مدیریت است و در ایفای نقش تصمیم‌گیری، مدیریت تجسم عینی می‌یابد و علم و هنر مدیریت متبلور می‌شود. تصمیم‌گیری در همه نهادها و سازمان‌های کوچک و بزرگ مطرح است، اما وقتی در دولت و نهادهای حکومتی تصمیم جامع برای مصالح عمومی کشور گرفته می‌شود، به عنوان خط‌مشی‌گذاری عمومی<sup>۱</sup> مطرح می‌شود. آگاهی از اصول، مبانی و مدل‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی به علت ماهیت، عمومیت، گستردگی و کشورشمولی اهمیتی بسیار دارد و هرگاه خط‌مشی‌گذاری عمومی به‌درستی انجام گیرد، پیامدهای مثبت آن همه جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد و هرگاه نقصان و کاستی در خط‌مشی‌ها باشد، همه جامعه از آثار منفی آن آسیب می‌بینند (الوانی، ۱۳۸۱، ص ۴۵).

فرایند خط‌مشی‌گذاری از نگاه علم مدیریت چرخه‌ای چندمرحله‌ای شامل تهیه دستور کار، شکل‌گیری خط‌مشی، اجرای خط‌مشی، ارزیابی خط‌مشی، تغییر خط‌مشی و در نهایت خاتمه خط‌مشی است (هاولت و رامش، ۱۳۸۰، ص ۵۲). از مسائلی که امروزه کشورها با آن مواجهند، اجرای خط‌مشی است، زیرا توانمندی و قابلیت دولت در رسیدن به مقاصدش منوط به ساماندهی و اجرای موفق خط‌مشی‌هایی است که تدوین کرده است (فلاح، ۱۳۸۹، ص ۱۸). اجرای خط‌مشی به عنوان یکی از مراحل اصلی خط‌مشی‌گذاری عمومی از سال ۱۹۷۰ به بعد مورد توجه خاص اندیشمندان و محققان حوزه خط‌مشی‌گذاری و اجرا قرار گرفته است (اعرابی و رزقی رستمی، ۱۳۸۴، ص ۲۵).

فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی و اجرا در موضوعات مختلف انجام می‌گیرد که بعضی از آن‌ها عبارت‌اند از خط‌مشی اقتصادی، خط‌مشی آموزشی، خط‌مشی صنعتی، خط‌مشی سیاسی، خط‌مشی فضای مجازی و غیره.

مطالعات نشان می‌دهد یکی از موضوعاتی که در ایران فرایند خط‌مشی‌گذاری در آن با

ناهمواری‌ها و پیچیدگی‌هایی مواجه است، خط‌مشی‌گذاری فرهنگی است. امروزه فقدان مدل<sup>۱</sup> مفهومی کلان و ساختار کارآمد جهت خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در کشور باعث شده است آسیب‌های جدی در حوزه فرهنگ ایجاد شود. شاید بتوان گفت از علت‌های این موضوع متفاوت بودن موضوع فرهنگ با موضوعات دیگر، یا گستردگی حیطه و عرصه‌های فرهنگی و دارا بودن مصادیق و تعریف‌های متعدد درباره فرهنگ و وجود اختلاف‌نظرهای مختلف است که فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی را با مشکل مواجه کرده است (حاجی ملامیرزایی، ۱۳۹۳، ص ۳۲). لپسکی<sup>۲</sup>، یکی از دانشمندان علم اجرا، اعتقاد دارد که اجرا از مهم‌ترین موضوعات در فرایند خط‌مشی‌گذاری است. به عقیده او، انتظارات بزرگ تدوین‌شده و تصور شده در نهادهای تصمیم‌گیرنده مانند واشنگتن (مقام تدوین خط‌مشی)، در اوکلند (مقام اجرای خط‌مشی) نقش بر آب می‌شود<sup>۳</sup> (Hill & Hupe, 2002, p.32). با این توضیح آسیب‌های خط‌مشی‌گذاری گاهی ناظر بر مرحله تدوین و گاهی ناظر بر مراحل اجرا و ارزیابی است. با این فرض که در کشور ایران تدوین خط‌مشی‌های فرهنگی با دقت و طبق اصول علمی انجام می‌گیرد و اسناد بالادستی متعددی وجود دارد که بر صحت تدوین خط‌مشی در کشور اذعان می‌کند، باید به دنبال طراحی الگوی بومی جهت اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی برای کشور بود.

تأکید مقام معظم رهبری بر اجرای مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی و توجه به اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی در کشور، مؤید اهمیت و نیاز کشور به بررسی و مطالعه اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی کشور است. ایشان می‌فرمایند: «با وجود تلاش‌های خوب شورا در پیگیری اولویت‌های ابلاغی در سال‌های گذشته، امروز اولویت اصلی شورا تحقق و اجرای سریع و کامل تصمیمات و مصوبات و پیگیری آن‌ها تا حصول نتیجه کامل می‌باشد» (متن حکم مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در خصوص شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۳)، «مصوبات اینجا

۱. در این مقاله واژه‌های چارچوب، مدل و الگو مترادفند.

2. Lipsky

3. How great expectation in Washington are dashed in Oakland

(شورای عالی انقلاب فرهنگی) بایستی اجرا بشود» (بیانات در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۲/۰۹/۱۹)، «ضمن تأکید بر اجرای کامل توصیه‌های ابلاغ‌شده دوره گذشته، نکات دیگری به پیوست این حکم ابلاغ خواهد شد» (حکم انتصاب اعضای مجمع تشخیص مصلحت نظام، ۳۹۰/۹/۲۴). هدف اصلی این مقاله طراحی الگوی اسلامی ایرانی اجرای خطمشی‌های جمهوری اسلامی ایران، و اهداف فرعی آن تبیین مؤلفه‌های اصلی الگو و بررسی نحوه ارتباط مؤلفه‌ها است. در این مقاله برخی از مهم‌ترین الگوهای موجود در زمینه اجرای خطمشی در داخل و خارج کشور مطالعه و بررسی می‌شود و مؤلفه‌های اصلی این الگوها با الگوی پیشنهادی مقایسه می‌شود.

### مبانی نظری پژوهش

همان‌طور که دانشمندان علم خطمشی‌گذاری بیان کرده‌اند، فرایند خطمشی‌گذاری به‌طور کلی شامل مراحل تدوین و تنظیم، اجرا و ارزیابی است که همه این مراحل مهم است. از جمله این مراحل که پیچیدگی بسیار زیادی دارد، مرحله اجرا است (Brooks, 1988, p.30). اجرا از مراحل مهم خطمشی‌گذاری محسوب می‌شود که نمی‌تواند جدا از خطمشی‌گذاری مد نظر قرار گیرد، زیرا شرط موفقیت و اثربخشی خطمشی در اجرای درست و کامل آن است. اجرا فرایندی پیچیده است که در آن خطمشی‌های عمومی شامل اهداف کلی، اهداف عینی و ابزارهای آن توسط یک یا چند نمایندگی به اقدامات ویژه تبدیل می‌شود. اجرای خطمشی را می‌توان فرایند عملی شدن برنامه‌ها یا طرح‌ها دانست (هاولت و رامش، ۱۳۸۰، ص ۲۴۴). اجرای خطمشی در مفهوم کلی به معنای اجرای قانون است که در آن بازیگران، سازمان‌ها، رویه‌ها و فنون متفاوت در هم می‌آمیزند تا با تلاش، اهداف یک برنامه یا خطمشی پیشنهادی را به نتیجه مطلوب و مثبت برسانند (O'tool et al., 2003, p.266).

### رویکردهای اجرا

در مدیریت دولتی و خطمشی‌گذاری عمومی برای اجرای خطمشی، چارچوب‌ها، نظریه‌ها و

رویکردهای متنوعی وجود دارد. با مطالعه نظریه‌های دانشمندان علم خط‌مشی‌گذاری، رویکردهای اجرای خط‌مشی را به سه دسته می‌توان تقسیم کرد که عبارت‌اند از رویکرد بالابه‌پایین، رویکرد پایین‌به‌بالا، رویکرد ترکیبی یا تعاملی شبکه.

### ۱. رویکرد بالابه‌پایین<sup>۱</sup>

رویکرد بالابه‌پایین، فرایند خط‌مشی‌گذاری را مجموعه‌ای از سلسله‌مراتب فرماندهی تعریف می‌کند، به طوری که در آغاز رهبران سیاسی و مقامات ارشد، ترجیح‌ها و اولویت‌های خط‌مشی را بیان می‌کنند. سپس، برای اجرای آن به مدیران پایین‌دستی (مدیران میانی و اجرایی) در سطح تخصصی ارجاع می‌دهند. رویکرد بالابه‌پایین با تصمیم دولت شروع می‌شود و میزان موفقیت یا شکست اجرای تصمیم‌ها را بررسی می‌کند و به دنبال یافتن دلایل زیربنایی مسائل اجرا و عوامل تأثیرگذار بر آن است.

### ۲. رویکردهای پایین‌به‌بالا<sup>۲</sup>

رویکرد بالابه‌پایین با انتقاد شدید محققان رویکرد پایین‌به‌بالا روبه‌رو شد، چون نتایج تجربه‌ها و مشاهده‌ها نشان می‌دهد رویکرد بالابه‌پایین جامعیت ندارد و از همه جهت منعکس‌کننده واقعیت‌ها نیست، به طوری که به عقیده آن‌ها نقش بوروکرات‌های خیابانی را در اجرای خط‌مشی نادیده گرفته است.

رویکرد پایین‌به‌بالا از همه بازیگران عمومی و خصوصی که در اجرای برنامه‌ها، تعیین اهداف، راهبردها و جز آن مشارکت دارند، تشکیل شده است و برای روشن‌شدن اهداف، راهبردها و ارتباطات، و کسب پشتیبانی‌های مالی و اجرای برنامه‌ها، به طرف بالا حرکت می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد موفقیت یا شکست بسیاری از برنامه‌ها به تعهد و مهارت بازیگران در سطوح پایین که به طور مستقیم در اجرای برنامه دخیلند، بستگی دارد. مهم‌ترین برتری رویکرد پایین‌به‌بالا آن

---

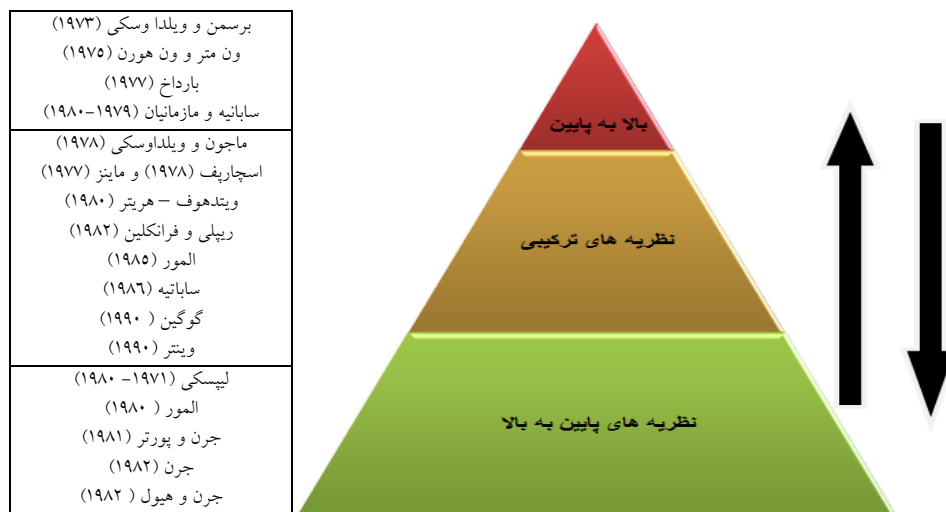
1. Top – Down Approach  
2. Bottom – Up Approach

است که توجه‌ها را به طرف روابط رسمی و غیررسمی تشکیل‌دهنده شبکه‌های خط‌مشی که در تدوین و اجرای خط‌مشی دخالت دارند، جلب می‌کند (Howlett et al., 2009, p.156).

### ۳. رویکردهای ترکیبی<sup>۱</sup>

این رویکردها دیدگاه‌های ترکیبی یا مراوده‌ای دارند که بر فرایندهای پیچیده مذاکره و چانه‌زنی بین بازیگران خط‌مشی در همه سطوح خط‌مشی و فرایند برنامه‌ریزی تأکید می‌کند. این رویکرد گاهی به عنوان نسل سوم مطالعات اجرا نیز شناخته می‌شود.

بارت و فوج استدلال می‌کنند دوگانگی کاذبی بین رویکردهای بالابه‌پایین و پایین‌به‌بالا وجود دارد، لذا می‌توان تصور کرد هر دو رویکرد به‌طور همزمان و با هم در عمل کار می‌کنند. اجرا هنگامی که به دنبال محدودکردن قدرت قانونی باشد، از بالابه‌پایین، و هنگامی که به دنبال کاهش سطح بازیگران خط‌مشی درباره تصمیم‌هایی که آن‌ها اتخاذ می‌کنند و به‌طور مؤثر تصمیم‌گیری را در انحصار دارند، پایین‌به‌بالا می‌شود (Barrett & Fudge, 1981, p.25).



شکل ۱. نظریه‌پردازان رویکردهای اجرای خط‌مشی (Putzl & Treib, 2007, p.91)

## 1. Synthesize Approach

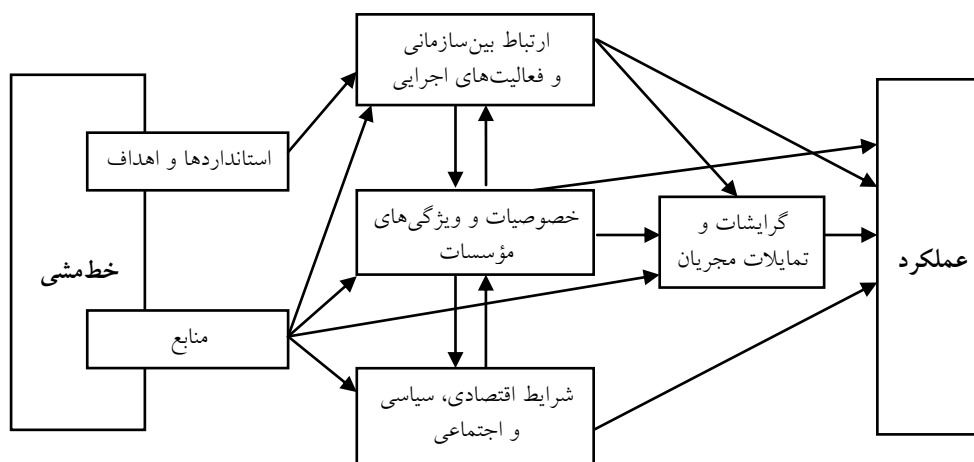
### مدل‌های کاربردی اجرای خطمشی

همان‌طور که پیشتر بیان شد رویکردهای اجرا در علم خطمشی‌گذاری به سه دسته بالابه‌پایین، پایین‌به‌بالا و ترکیبی تقسیم می‌شوند که چارچوب‌ها و مدل‌های هر رویکرد در این قسمت بیان می‌شود.

#### الف) مدل‌های رویکرد بالابه‌پایین اجرای خطمشی

چارچوب بالابه‌پایین ون متر و ون هورن:

مدل ون متر و ون هورن شش متغیر دارد که بین اجرا و خطمشی ارتباط و پیوند برقرار می‌کند. این متغیرها در شکل ۲ نمایش داده شده است.

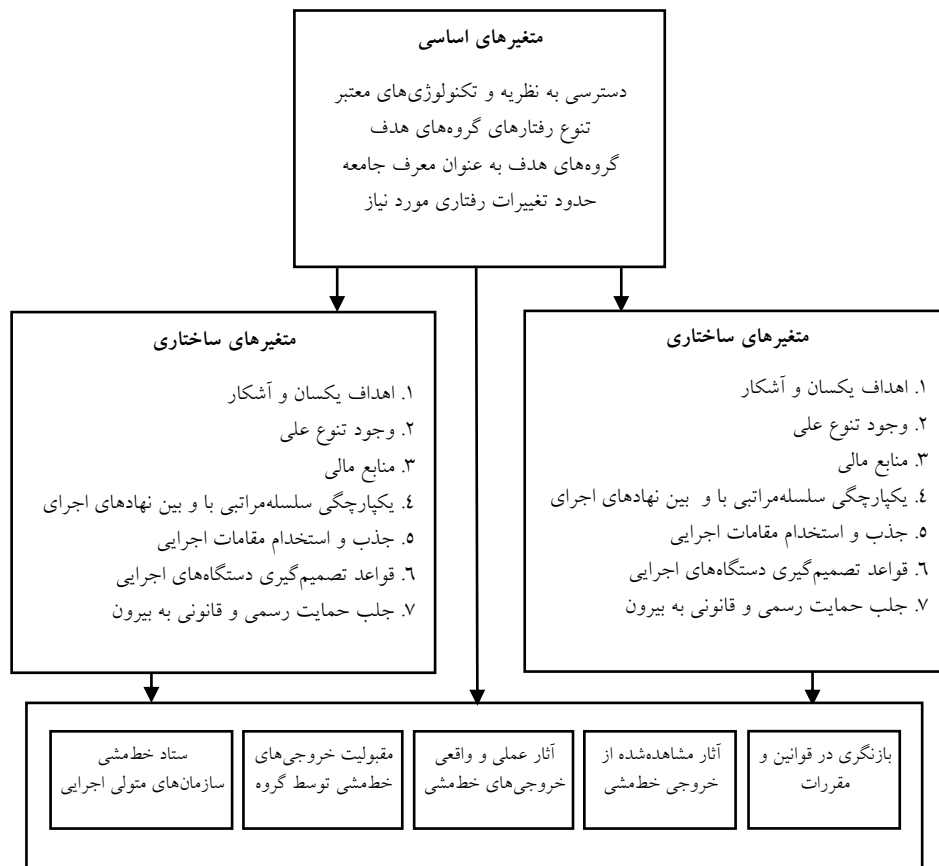


شکل ۲. چارچوب بالابه‌پایین ون متر و ون هورن (۱۹۷۵)

#### مدل بالابه‌پایین ساباتیر و مازمانیان

ساباتیر و مازمانیان در مطالعات خود طیفی از متغیرهای قانونی، سیاسی و جز آن را که بر مراحل مختلف فرایند اجرا اثرگذارند، شناسایی کردند و فهرستی نسبتاً جامع شامل ۱۷ متغیر تأثیرگذار بر اجرا را معرفی کردند. تحلیل اجرا در نگاه آنان شناسایی عواملی است که بر دستیابی به اهداف قانونی از خلال فرایند کلی اثر می‌گذارند. سپس، این دو دانشمند این متغیرها را در قالب شش

شرط کلی برای دستیابی موفقیت آمیز به اهداف قانونی اجرا دسته بندی کرده اند (Sabatier & Mazmanian, 1979, pp.22-26).

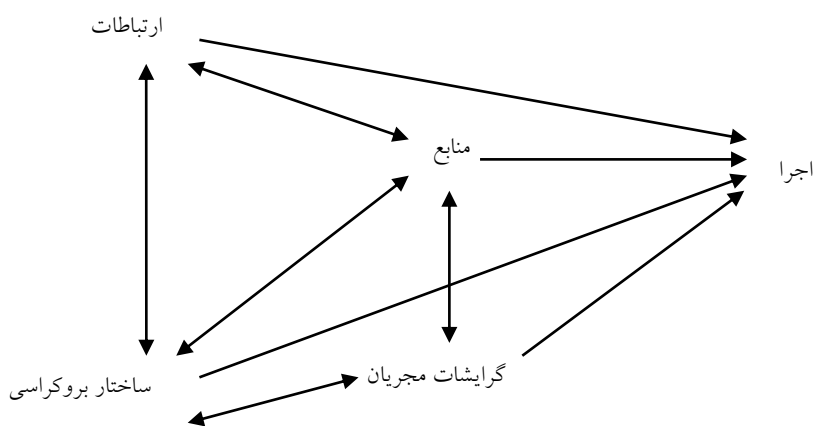


شکل ۳. الگوی ساباتیئر و مزمنیان برای تحلیل جریان متغیرهای اثرگذار بر فرایند اجرای خط مشی (Sabatier & Mazmanian, 1979, p.24)

#### مدل بالابه پایین ادواردز

ادواردز مدلی دیگر از رویکرد بالابه پایین را طراحی کرد. وی چهار علت تاثیرگذار بر اجرای خط مشی را در مدل خود مطرح کرد که عبارتند از ارتباطات، منابع، گرایشات مجریان، ساختار بوروکراسی (Edwards & Sharkansky, 1978, p.148).





شکل ۴. چارچوب بالابه‌پایین ادواردز (Edwards, 1978)

#### ب) مدل‌های رویکرد پایین‌به‌بالا اجرای خطمشی

رویکرد پایین‌به‌بالا در جهت انتقاد به رویکرد بالابه‌پایین ایجاد شد. در این راستا افرادی مانند المور، لیپسکی، جرن و هانف، و پورتر مدل‌هایی را در سال ۱۹۷۸ طراحی کردند. همان‌طور که پیشتر بیان شد، رویکرد پایین‌به‌بالا بر خلاف رویکرد بالابه‌پایین با شناسایی شبکه‌ی بازیگران درگیر در اجرا آغاز می‌شود و نقش این بازیگران در برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و اجرای دولتی و غیردولتی را بررسی می‌کند (Sabatier, 2007, p.31).

#### ج) مدل‌های رویکرد ترکیبی اجرای خطمشی

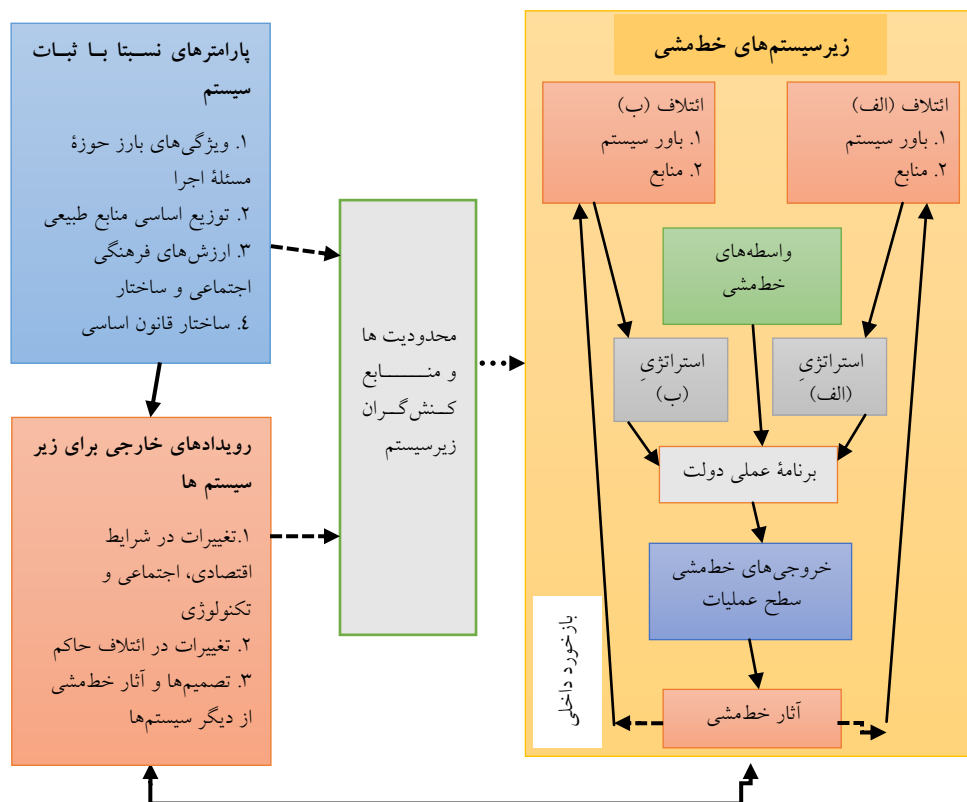
بعد از بیان دیدگاه‌های رویکرد بالابه‌پایین و پایین‌به‌بالا، دیدگاه سومی مطرح می‌شود که از تلفیق دو دیدگاه قبل ایجاد شده است. برخی مهم‌ترین مدل‌های آن عبارت‌اند از:

##### مدل ترکیبی ریچارد المور

المور در سال ۱۹۸۵ اولین نظریه را در حوزه اجرای خطمشی با رویکرد ترکیبی مطرح کرد. به عقیده او خطمشی‌گذاران باید به نهادهای سیاسی و منابعی دیگر که در دسترس قرار دارد و نیز ساختار محرک گروه‌های هدف توجه کنند.

## مدل ترکیبی ائتلاف طرفدارانه ساباتیه

مدل ائتلاف طرفدارانه ترکیب واحد تجزیه و تحلیل مدل پایین به بالا به مدل بالابه پایین است (Sabatier, 1986, p.34). شکل ۵ نشان دهنده نظریه آنها است.

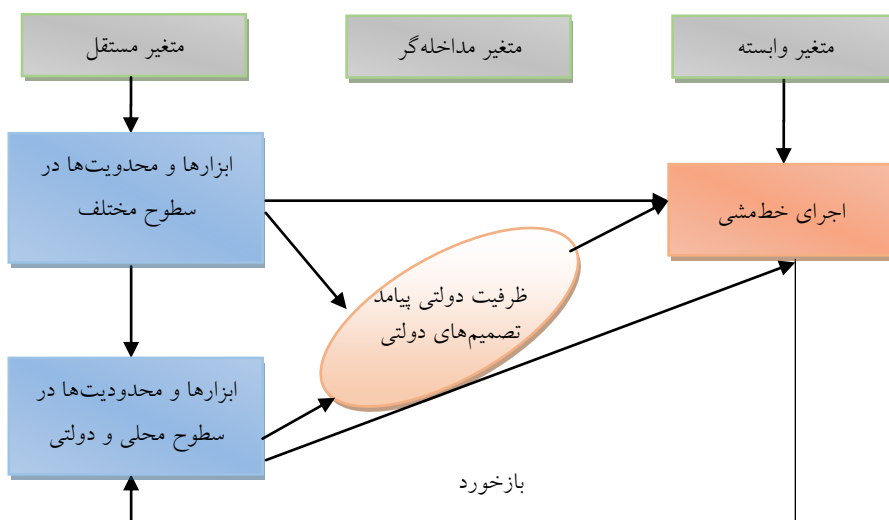


شکل ۵. چارچوب ترکیبی ائتلاف طرفدارانه ساباتیه (Sabatier, 1986)

## مدل ترکیبی گوگین

گوگین در سال ۱۹۸۷ مدلی دیگر برای ترکیب دو رویکرد بالابه پایین و پایین به بالا طراحی کرد. این مدل در واقع، چارچوبی مفهومی برای اجرای خط‌مشی بین‌دولتی است. در مدل «اجرای خط‌مشی بین‌دولتی» اجرای دولت‌ها در حقیقت تابعی از انگیزاننده‌ها، وسایل و محدودیت‌هایی

است که برای دولت از جای دیگر در سیستم فدرال فراهم شده است. در مدل ترکیبی گوگین، فرض بر این است که ترکیبی از متغیرهای موجود در رویکرد بالابه‌پایین و رویکرد پایین‌به‌بالا، باید مدل را ایجاد کنند و اجرای دولتی خطمشی‌ها متأثر از متغیرهای مستقل، مداخله‌گر و وابسته است. (Goggin, 1986, p.328). شکل ۶ نشان‌دهنده این رویکرد است.



شکل ۶. چارچوب ترکیبی مفهومی اجرای خطمشی بین‌دولتی گوگین ۱۹۸۶

مدل ترکیبی نظری لستر (۲۰۰۰)

بر اساس این چارچوب، لستر بیان می‌کند می‌توان دولت را به چهار مقوله طبقه‌بندی کرد که در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. مدل ترکیبی نظری لستر

		ظرفیت	
		پایین	بالا
تعهد	پایین	پسرفت‌کننده	تأخیرکننده
	بالا	تقلاکننده	مترقی

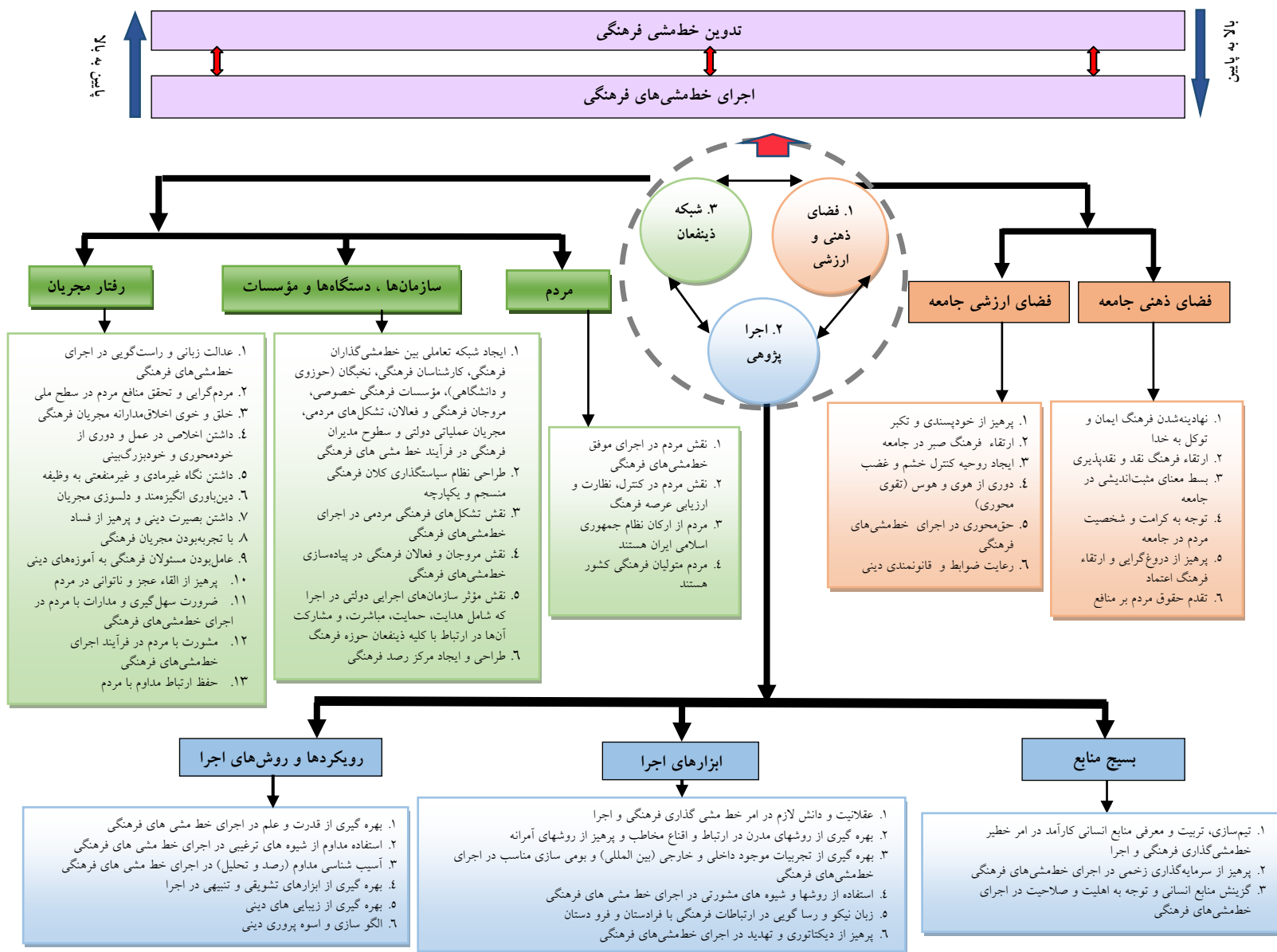
منبع: Laster, 2000, p.5

## روش تحقیق

در این مقاله ابتدا برخی مدل‌های اجرای خط‌مشی‌های عمومی تشریح، و در مرحله بعد الگوی اسلامی ایرانی اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی کشور با به‌کارگیری روش تحقیق داده‌بنیاد تبیین می‌شود، در آخر، الگوی پیشنهادی با برخی مدل‌های موجود داخل و خارج کشور مقایسه می‌شود. در این پژوهش با به‌کارگیری روش تحقیق کیفی الگوی اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی جمهوری اسلامی ایران طراحی می‌شود. موضوع فرهنگ و نوع داده‌ها محقق را به به‌کارگیری روش تحقیق کیفی ترغیب کرد، زیرا مدلی مشابه موجود نبود و هدف، تئوریزه کردن تجربه‌های مجریان فرهنگی مسلمان در کشور بود، نظریه داده‌بنیاد یا گراند تئوری به کار گرفته شد و مبتنی بر این روش ابتدا خبرگان پژوهش (شامل مقام‌های ارشد خط‌مشی‌گذاری فرهنگی، مجریان خط‌مشی‌های فرهنگی، نخبگان و فعالان فرهنگی) انتخاب شدند و با آن‌ها مصاحبه شد.

خبرگان پژوهش از اندیشمندان و صاحب‌نظران حوزوی و دانشگاهی در رشته‌های مدیریت خط‌مشی‌گذاری، مدیریت فرهنگی، علوم قرآن و حدیث می‌باشند.

با توجه به اهمیت موضوع پژوهش در قسمت مصاحبه، روش نمونه‌گیری زنجیره‌ای برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان به کار گرفته شد. در روش زنجیره‌ای، ابتدا چند نفر از افراد جامعه به عنوان نمونه انتخاب می‌شوند. سپس، از هر فرد خواسته می‌شود تعدادی از افراد را به ما معرفی کنند (جندقی و فلاح، ۱۳۸۹، ص ۳۴). در نتیجه، نمونه افراد گسترش می‌یابد. هدف اصلی ما دستیابی به افراد ذی‌نفوذ در زمینه اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی کشور است. این نوع انتخاب فهرستی جامع از افراد مؤثر در اجرای خط‌مشی‌های (فرهنگی) را فراهم می‌کند و بعد از تدوین کامل مصاحبه‌ها، کل مصاحبه‌ها تبدیل به ۲۰۰ گزاره شد که با کدگذاری باز، به هر گزاره یک کد اختصاص یافت و کدهای مشابه در مرحله کدگذاری محوری دسته‌بندی و تجمیع شد و برای هر دسته مقوله محوری مشخصی تخصیص داده شد. در نهایت، ۴۹ مقوله اصلی گردآوری شد و در مرحله کدگذاری انتخابی با تحلیل دقیق، نحوه ارتباط مقوله‌ها با هم مشخص شد و مدل نهایی با عنوان الگوی اسلامی ایرانی اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی جمهوری اسلامی ایران طراحی شد (شکل ۷).



شکل ۷. الگوی اسلامی ایرانی اجرای خطمشی های فرهنگی جمهوری اسلامی ایران

**بعد اول: فضای ذهنی و ارزشی**

الف) فضای ذهنی جامعه، شامل موارد زیر است:

۱. نهادینه شدن فرهنگ ایمان و توکل به خدا؛
۲. ارتقای فرهنگ نقد و نقدپذیری؛
۳. بسط معنای مثبت اندیشی در جامعه؛
۴. توجه به کرامت و شخصیت مردم در جامعه؛
۵. پرهیز از دروغ‌گرایی و ارتقای فرهنگ اعتماد؛
۶. تقدم حقوق مردم بر منافع فردی.

ب) فضای ارزشی جامعه، شامل موارد زیر است:

۱. پرهیز از خودپسندی و تکبر؛
۲. ارتقای فرهنگ صبر در جامعه؛
۳. ایجاد روحیه کنترل خشم و غضب؛
۴. دوری از هوا و هوس (تقوم‌محوری)؛
۵. حق‌محوری در اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی؛
۶. رعایت ضوابط و قانونمندی دینی.

**بعد دوم: اجرا پژوهی**

الف) بسیج منابع، شامل موارد زیر است:

۱. تیم‌سازی، تربیت و معرفی منابع انسانی کارآمد در امر خطیر خط‌مشی‌گذاری فرهنگی و اجرا؛
۲. پرهیز از سرمایه‌گذاری زخمی در اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی؛
۳. گزینش منابع انسانی و توجه به اهلیت و صلاحیت در اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی.

ب) ابزارهای اجرا، شامل موارد زیر است:

۱. عقلانیت و دانش لازم در خط‌مشی‌گذاری فرهنگی و اجرا؛
  ۲. بهره‌گیری از روش‌های مدرن در ارتباط و اقناع مخاطب و پرهیز از روش‌های آمرانه؛
  ۳. بهره‌گیری از تجربه‌های موجود داخلی و خارجی (بین‌المللی) و بومی‌سازی مناسب در اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی؛
  ۴. به‌کارگیری روش‌ها و شیوه‌های مشورتی در اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی؛
  ۵. زبان نیکو و رساگویی در ارتباطات فرهنگی با فرادستان و فرودستان؛
  ۶. پرهیز از دیکتاتوری و تهدید در اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی.
- ج) رویکردها و روش‌های اجرا، شامل موارد زیر است:
۱. بهره‌گیری از قدرت و علم در اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی؛
  ۲. به‌کارگیری مداوم شیوه‌های ترغیبی در اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی؛
  ۳. آسیب‌شناسی مداوم (رصد و تحلیل) در اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی؛
  ۴. بهره‌گیری از ابزارهای تشویقی و تنبیهی در اجرا؛
  ۵. بهره‌گیری از زیبایی‌های دینی؛
  ۶. الگوسازی و اسوه‌پروری دینی.

### بعد سوم: شبکه ذینفعان

- الف) مؤلفه مردم‌محوری، شامل موارد زیر است:
۱. نقش مردم در اجرای موفق خط‌مشی‌های فرهنگی؛
  ۲. نقش مردم در کنترل، نظارت و ارزیابی عرصه فرهنگ؛
  ۳. مردم از ارکان نظام جمهوری اسلامی ایرانند؛
  ۴. مردم متولیان فرهنگی کشورند.
- ب) مؤلفه سازمان‌ها، دستگاه‌ها و مؤسسات، شامل موارد زیر است:
۱. ایجاد شبکه تعاملی بین خط‌مشی‌گذاران فرهنگی، کارشناسان فرهنگی، نخبگان (حوزوی و دانشگاهی)، مؤسسات فرهنگی خصوصی، مروجان فرهنگی و فعالان، تشکل‌های

مردمی، مجریان عملیاتی دولتی و سطوح مدیران فرهنگی در فرایند خط‌مشی‌های فرهنگی؛

۲. طراحی نظام سیاست‌گذاری کلان فرهنگی منسجم و یکپارچه؛
۳. نقش تشکلهای فرهنگی مردمی در اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی؛
۴. نقش مروجان و فعالان فرهنگی در پیاده‌سازی خط‌مشی‌های فرهنگی؛
۵. نقش مؤثر سازمان‌های اجرای دولتی در اجرا که شامل هدایت، حمایت، مباشرت، و مشارکت آنها در ارتباط با همه ذی‌نفعان حوزه فرهنگ؛
۶. طراحی و ایجاد مرکز رصد فرهنگی.

(ج) مؤلفه رفتار مجریان، شامل موارد زیر است:

۱. عدالت‌زبانی و راست‌گویی در اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی؛
۲. مردم‌گرایی و تحقق منافع مردم در سطح ملی؛
۳. خلق و خوی اخلاق‌مدارانه مجریان فرهنگی؛
۴. داشتن اخلاص در عمل و دوری از خودمحوری و خودبزرگ‌بینی؛
۵. داشتن نگاه غیرمادی و غیرمنفعتی به وظیفه؛
۶. دین‌باوری انگیزه‌مند و دلسوزی مجریان؛
۷. داشتن بصیرت دینی و پرهیز از فساد؛
۸. باتجربه‌بودن مجریان فرهنگی؛
۹. عامل‌بودن مسئولان فرهنگی به آموزه‌های دینی؛
۱۰. پرهیز از القای عجز و ناتوانی در مردم؛
۱۱. ضرورت سهل‌گیری و مدارا با مردم در اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی؛
۱۲. مشورت با مردم در فرایند اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی؛
۱۳. حفظ ارتباط مداوم با مردم.

در ادامه، الگوهای مطرح‌شده در زمینه اجرا را با الگوی پیشنهادی مقایسه خواهیم کرد،



به‌طوری که مؤلفه‌الگوهای موجود خارجی و داخلی که توسط دانشمندان و محققان اجرا طراحی شده است با مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی مقایسه شد. نتایج مقایسه در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲. مقایسه الگوهای موجود داخل و خارج کشور در زمینه اجرا با الگوی پیشنهادی

الگوی اسلامی اجرای خطمشی‌های فرهنگی جمهوری اسلامی ایران ابعاد		شرح دیدگاه‌ها	سال مطالعه	نظریه پرداز	ردیف	
فضای ذهنی و ارزشی	اجراپژوهی	شبکه ذینفعان				
نقش‌های ارزشی جامعه	فصلی ذهنی جامعه	روش‌های اجرا	رویکردها و ابزارهای اجرا	بسیج منابع مردم	سازمان‌ها، دستگاهها و مؤسسات	رفتار مجریان
	*	*	۱۹۷۳	پژمسن و ویلداوسکی	۱	
			۱۹۷۵	ن هورن و ر	۲	
*	*	*	۱۹۷۵	مبارکی	۳	
	*	*	۱۹۷۷	زنجین بادا	۴	
			۱۹۷۸	بن وراپوینز	۵	

هشدارها و شرایط دستوری برای پذیرش اجرای خطمشی:

۱. اجرا از خطمشی جدا است؛ ۲. وسایل و ابزارهای مستقیم در اجرا به‌کار گرفته شود؛ ۳. در نظر گرفتن مبانی علمی و نظری؛ ۴. تداوم رهبری؛ ۵. سادگی و آسان‌سازی خطمشی.
۱. استانداردها و اهداف؛ ۲. منابع و امکانات؛ ۳. ارتباطات درون و برون‌سازمانی؛ ۴. ویژگی‌های سازمان‌های اجرایی؛ ۵. شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی؛ ۶. گرایش‌ها و تمایلات اجراکنندگان.

عوامل اصلی در موفقیت یا شکست اجرا: نخبگان سیاسی، رأی‌دهندگان، گروه‌های نفوذ، احزاب سیاسی، روابط شخصی بین مجریان و تدوین‌کنندگان خطمشی، میزان پذیرش مجریان نسبت به تغییر خطمشی و میزان علاقه، تعهد و حمایت بازیگران اصلی خطمشی.

۱. راه‌های وادارکردن گروه‌ها و بازیگران به مشارکت در اجرای خطمشی عبارت‌اند از تحریک، معامله، چانه‌زنی، ترغیب و متقاعدکردن.
۲. برخی شگردها و بازی‌هایی که توسط عاملان اجرای خطمشی انجام می‌گیرد تا مانع اجرای صحیح شوند، عبارت‌اند از بازی بودجه، حفظ صلح، مقاومت جمعی، زندگی آسان و راحت، و بازی‌های دیگر.
۳. از آثار منفی بازی خطمشی عبارت‌اند از تغییر منافع، انحراف از اهداف خطمشی، مقاومت در مقابل کنترل‌های اداری.

سه عامل بالقوه اجرای خطمشی:

۱. الزامات قانونی؛ ۲. الزامات بوروکراتیک؛ ۳. الزام رضایت طرفین.

## ادامه جدول ۲. مقایسه الگوهای موجود داخل و خارج کشور در زمینه اجرا با الگوی پیشنهادی

الگوی اسلامی اجرای خطمشی‌های فرهنگی جمهوری اسلامی ایران ابعاد		فضای ذهنی و ارزشی		شرح دیدگاه‌ها	سال مطالعه	نظریه پرداز	ردیف
شبکه ذینفعان	اجراپژوهی	فضای ارزشی	فضای ارزشی جامعه				
سازمان‌ها، دستگاه‌ها و مؤسسات	مردم	بسیج منابع	ایثارهای اجرا	رویکردها و روش‌های اجرا	فضای ذهنی جامعه	فضای ارزشی جامعه	
رفتار مجریان							
*				وی با «نقشهٔ پسر» که رویکردی «پایین‌به‌بالا» است، شبکهٔ بازیگران درگیر در ارائهٔ خدمات در یک یا چند ناحیهٔ محلی شناسایی شده است و از آن‌ها اهداف، راهبردها، فعالیت‌ها، ارتباطات و تماس هایشان را جویا شده است.	۱۹۷۸	ریچارد لمور	۶
*		*		بررسی فرایند اجرای خطمشی در قالب چهار مدل سازمانی: ۱. مدل مدیریت سیستم‌ها؛ ۲. اجرا به عنوان فرایند بوروکراسی؛ ۳. اجرا به عنوان توسعهٔ سازمانی؛ ۴. اجرا به عنوان تعارض و چانه‌زنی.	۱۹۸۰	ریچارد لمور	۷
*				مشکلات و موانع عمدهٔ اجرای خطمشی در کشورهای جهان سوم عبارت‌اند از: ۱. محدودیت‌های ناشی از کمک‌ها و وام‌های خارجی؛ ۲. ساختار اداری متمرکز؛ ۳. تحریف بوروکراسی.	۱۹۸۰	گارسبیا زامور	۸
*	*	*	*	چهار علت مؤثر بر اجرای خطمشی عبارت‌اند از: ۱. ارتباطات؛ ۲. منابع؛ ۳. گرایش‌های مجریان؛ ۴. ساختار بوروکراسی.	۱۹۸۰	اوارنز	۹
*		*	*	علل عمدهٔ اجرانشدن صحیح خطمشی: ۱. ناکافی و درک صحیح دستورها توسط مجریان؛ ۲. عملی نبودن اجرای تصمیم؛ ۳. مقاومت مجریان در اجرای خطمشی.	۱۹۸۲	چمبر لندرسون	۱۰
*		*	*	شرایطی که باعث اجرانشدن درست خطمشی می‌شود: ۱. عوامل خارج از سازمان و غیرمترقیه؛ ۲. زمان ناکافی و در دسترس نبودن منابع لازم و مناسب؛ ۳. فقدان نظریهٔ معتبر علت و معلولی؛ ۴. عدم ارتباط مستقیم علت‌ها و معلول‌ها؛ ۵. ارتباطات بیش از حد بین واحدهای اجرایی؛ ۶. درک نکردن و نبود توافق دربارهٔ اهداف؛ ۷. مشخص نبودن وظایف و فقدان هماهنگی؛ ۸. درخواست نکردن مقامات و صاحبان قدرت به اجرای کامل خطمشی.	۱۹۸۴	گان و هاگ ورد	۱۱
*	*	*		وی کار قبلی خود را که نقشهٔ پسر نام داشت، با کار جدیدش که نقشهٔ پیشرو نام دارد، ترکیب کرد. در این ترکیب، بیان کرد خطمشی‌گذاران باید به نهادهای سیاسی و منابع دیگری که در دسترس قرار دارند و نیز ساختار محرک گروه‌های هدف غایی را در نظر بگیرند.	۱۹۸۵	ریچارد لمور	۱۲

ادامه جدول ۲. مقایسه الگوهای موجود داخل و خارج کشور در زمینه اجرا با الگوی پیشنهادی

ردیف	نظریه پرداز	سال مطالعه	شرح دیدگاه‌ها	فضای ذهنی و ارزشی	اجرایزوهی	شبکه ذینفعان
			شرایط اجرای اثربخش خط‌مشی (الف) متغیرهای اساسی که مربوط به مشکلات و موانع ناشی از ماهیت حکم قانون می‌شود که در طول فرایند با آنها مواجهیم. دسترسی به نظریه‌ها و فناوری‌های معتبر: تنوع رفتارهای گروه‌های هدف؛ گروه‌های هدف به عنوان معرف جامعه؛ حدود تغییرات رفتاری مورد نیاز؛ (ب) متغیرهای ساختاری: که بر فرایند اجرای خط‌مشی‌ها تأثیر می‌گذارند: اهداف آشکار و یکسان؛ وجود نظریه علی؛ منابع مالی؛ یکپارچگی سلسله‌مراتبی بین نهادهای اجرایی؛ جذب و استخدام مقامات اجرایی؛ قواعد تصمیم‌گیری دستگاه‌های اجرایی؛ جلب حمایت رسمی و قانونی به بیرون؛ (ج) متغیرهای ماهیتی (زمینه‌ای): که قوانین و خط‌مشی‌ها را حمایت می‌کنند: شرایط اقتصادی - اجتماعی و تکنولوژیکی؛ توجه رسانه به مسئله؛ حمایت عمومی؛ گرایش‌ها و منابع گروه‌های ذینفع؛ حمایت مقامات عالی؛ مهارت‌های رهبری و تعهد مقامات اجرایی؛	فضای ذهنی و ارزشی	اجرایزوهی	شبکه ذینفعان
	سیباییه و مازمانیان	۱۹۸۳	الف) موانع اجرا: ۱. ناکافی بودن منابع؛ ۲. ابزارهای نامناسب؛ ۳. انحرافات ناشی از زد و بندهای سیاسی؛ ۴. نارسا بودن طرح‌های اولیه؛ ۵. عدم تعهد لازم مجریان خط‌مشی. ب) عوامل مؤثر در اجرا: ۱. عوامل درونی شامل تنظیمات قدرت یا اختیارات، ترکیب شبکه‌ها و محل‌های اجرا؛ ۲. عوامل بیرونی شامل آرای عمومی، نهادهای تفسیرکننده و اشخاص.	فضای ذهنی و ارزشی	اجرایزوهی	شبکه ذینفعان
۱۳			اهداف آشکار و یکسان؛ وجود نظریه علی؛ منابع مالی؛ یکپارچگی سلسله‌مراتبی بین نهادهای اجرایی؛ جذب و استخدام مقامات اجرایی؛ قواعد تصمیم‌گیری دستگاه‌های اجرایی؛ جلب حمایت رسمی و قانونی به بیرون؛ (ج) متغیرهای ماهیتی (زمینه‌ای): که قوانین و خط‌مشی‌ها را حمایت می‌کنند: شرایط اقتصادی - اجتماعی و تکنولوژیکی؛ توجه رسانه به مسئله؛ حمایت عمومی؛ گرایش‌ها و منابع گروه‌های ذینفع؛ حمایت مقامات عالی؛ مهارت‌های رهبری و تعهد مقامات اجرایی؛	فضای ذهنی و ارزشی	اجرایزوهی	شبکه ذینفعان
۱۴	کالیستا	۱۹۹۵	الف) موانع اجرا: ۱. ناکافی بودن منابع؛ ۲. ابزارهای نامناسب؛ ۳. انحرافات ناشی از زد و بندهای سیاسی؛ ۴. نارسا بودن طرح‌های اولیه؛ ۵. عدم تعهد لازم مجریان خط‌مشی. ب) عوامل مؤثر در اجرا: ۱. عوامل درونی شامل تنظیمات قدرت یا اختیارات، ترکیب شبکه‌ها و محل‌های اجرا؛ ۲. عوامل بیرونی شامل آرای عمومی، نهادهای تفسیرکننده و اشخاص.	فضای ذهنی و ارزشی	اجرایزوهی	شبکه ذینفعان



ادامهٔ جدول ۲. مقایسه الگوهای موجود داخل و خارج کشور در زمینه اجرا با الگوی پیشنهادی

ردیف	نظریه پرداز	سال مطالعه	شرح دیدگاه‌ها	فضای ذهنی و ارزشی	اجرای پژوهی	شبکه ذینفعان
۱۸	سید مهدی الازنی عادل آذر و حسن دانی فر، طیبه عباسی، ۲۰۱۰		تبیین تغییر خطمشی با به‌کارگیری نظریه‌های جریان‌ات چندگانه کینگدون به این صورت که چگونه جریان مسائل و خطمشی‌ها باعث شکل‌دهی و تغییر خطمشی‌های به هم پیوند خورده می‌شود و نقش مشارکت‌کنندگان در ایجاد این گونه پیوندها چگونه است. اجرای موفق خطمشی‌های صنعتی در سطح استان شامل سه محور اصلی است:	فضای ارزشی جامعه	ابزارهای اجرا رویکردها و روش‌های اجرا	شبکه ذینفعان
۱۹	محمد رضا قلاح	۲۰۱۱	الف) فرهنگ‌سازی اجرا: ۱. باورهای مشترک؛ ۲. آرایش عوامل. ب) ظرفیت‌سازی اجرا: ۱. ظرفیت‌سازی نرم؛ ۲. ظرفیت‌سازی سخت؛ ۳- ظرفیت‌سازی مهارتی. ج) جو (هم‌افزایی): ۱. تعهد استانی؛ ۲. تخصیص بهینه منابع؛ ۳. مدیریت دولتی افقی؛ ۴. ابزارهای اجرایی مناسب؛ ۵. تعدیل بوروکراسی؛ ۶. حمایت مدیران عالی. مدل اجرای خطمشی‌های فرهنگی شامل:	فضای ذهنی جامعه	ابزارهای اجرا رویکردها و روش‌های اجرا	شبکه ذینفعان
۲۰	مهدی محمدیاریان، ۲۰۱۲		۱. نظام سیاستگذاری کلان کشور عدم انسجام و هماهنگی در سطح کلان بی‌توجهی مفرط به فرهنگ ۲. نظام سیاستگذاری فرهنگی کشور فقدان نظریه فرهنگی بومی مورد اجماع عدم تحول نهادی متناسب با نگرش‌های پس از انقلاب فقدان نهاد مرکزی انسجام‌بخش ۳. نظام فرهنگی کشور تدوین غیرعلمی و غیرتعاملی سیاست‌ها اجرای ضعیف غیرعقلانی سیاست‌ها ارزیابی ناکامل سیاست‌ها ۴- تعامل نظام اجرای سیاست‌های فرهنگی و جامعه محصولات فرهنگی پایین‌تر از ظرفیت فرهنگی جامعه پایین آمدن مطالبه تعالی خواه جامعه ۵. بدنه اجتماعی سیاست فرهنگی تغییر سبک زندگی جامعه تغییر دافعه مصرف محصولات فرهنگی بالارفتن میزان مصرف محصولات فرهنگی نامتناسب گسستن تمدنی - هویتی جامعه گسترش بازار داخلی - بین‌المللی محصولات فرهنگی	فضای ذهنی جامعه	ابزارهای اجرا رویکردها و روش‌های اجرا	شبکه ذینفعان

مقایسه الگوهای موجود اجرا در داخل و خارج کشور با الگوی اسلامی ایرانی اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی که الگوی پیشنهادی محقق‌یافته برای اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی جمهوری اسلامی ایران است، نشان می‌دهد الگوی پیشنهادی نسبت به همه الگوها جامعیت بیشتری دارد و اجرا را از ابعاد کامل‌تری بررسی کرده است. بعضی از الگوها بر بسیج نیروها و به‌کارگیری دانش و تجربه در اجرا تأکید کرده است و بعضی ویژگی مجریان، منابع و ارتباطات را در اجرا مؤثر می‌دانند.

الگوهای عمده داخلی و خارجی شاید در حوزه فرهنگ قابل استفاده، و با فضای فرهنگی قابل تطبیق نباشند، ولی الگوی پیشنهادی جهت اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی طراحی شده است. الگوی پیشنهادی تأثیر ابعاد ارزشی جامعه در دو مقام ذهنیت و عینیت را در اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی مؤثر دانسته است و هم اجراپژوهی را ضروری می‌داند که شامل به‌کارگیری رویکردها و روش‌های متنوع اجرا، بسیج منابع است. در نهایت، توجه جدی به شبکه ذینفعان و نقش آن‌ها در اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی یعنی مردم، دستگاه‌ها و مجریان دارد. در نتیجه، توانسته تا حد ممکن پاسخگوی نیاز کشور در حوزه اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی است.

### نتیجه‌گیری

در پایان، باید اذعان کرد یکی از محوری‌ترین موضوعات در فرایند خط‌مشی‌گذاری، موضوع اجرای خط‌مشی‌ها است که در آن نحوه پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها بررسی می‌شود. اجرا فرایندی مطالعاتی و پیچیده است که یکی از علت‌های موفقیت یا شکست خط‌مشی محسوب می‌شود، در اجرا مقولاتی مانند مطالعه ابزارهای اجرا، روش‌های اجرا، موانع اجرا، رویکردهای اجرا، منابع مجریان و ویژگی‌های آن‌ها، و دستگاه‌های مجری بررسی می‌شود. نوع و چگونگی تدوین خط‌مشی در نحوه سنجش و انتخاب این مقولات تأثیر دارد. به مجموعه این مطالعات و بررسی‌ها اجراپژوهی یا مطالعات اجرا گفته می‌شود.

در این مقاله هدف اصلی که طراحی الگوی اسلامی ایرانی اجرای خط‌مشی‌های جمهوری اسلامی ایران بود که با به‌کارگیری روش کیفی گراند تئوری انجام گرفت و مؤلفه‌های الگو و

نحوه ارتباط آن‌ها بررسی شد. در نهایت، الگوی پیشنهادی با مهم‌ترین الگوهای موجود اجرای خط‌مشی‌های عمومی مقایسه شد. بعد ارزش‌ها در الگوی پیشنهادی اجرای خط‌مشی، مقوله‌ای بود که الگوهای معدودی در نظر گرفته شده بود و با دقت و توجه به اجراپژوهی و ذینفعان اجرا، توانست جامعیت مطلوب‌تری نسبت به الگوهای مشابه داشته باشد. مزیت نسبی دیگر الگوی پیشنهادی خاص بودن آن در حوزه فرهنگ است که در مقایسه با الگوهای دیگر متفاوت است.

## منابع و مأخذ

۱. اعرابی، سیدمحمد؛ رزقی رستمی، علیرضا (۱۳۸۴). «آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی‌های صنعتی کشور». سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت تهران، بهمن‌ماه، ۱۳۸۴.
۲. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۱). *فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی*. چاپ دوم، تهران، انتشارات علامه.
۳. جندقی، غلامرضا؛ فلاح، محمدرضا (۱۳۸۹). *کاربرد آمار در پژوهش*. قم، رنگ آسمان.
۴. حاجی ملامیرزایی، حمید (۱۳۹۳). *ارائه الگوی اسلامی ایرانی اجرای خط‌مشی‌های جمهوری اسلامی ایران*. پایان‌نامه دکتری، پردیس فارابی دانشگاه تهران.
۵. فلاح، محمدرضا (۱۳۸۹). *ارائه مدلی برای اجرای خط‌مشی‌های صنعتی، مطالعه موردی استان قم*. پایان‌نامه دکتری، پردیس فارابی دانشگاه تهران.
۶. مختاریان‌پور، مجید (۱۳۹۱). *طراحی مدل اجرای سیاست‌های فرهنگی مبتنی بر برنامه توسعه کشور*. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
۷. هاوالت، مایکل؛ رامش، ام (۱۳۸۰). *مطالعه خط‌مشی عمومی*. ترجمه عباس منوریان و ابراهیم گلشن، چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
8. Barrett, S. M.; Fudge, C. (eds) (1981). *Policy and Action: Essays on the Implementation of Public Policy*. London, Methuen.
9. Brooks, S. (1998). *Public Policy in Canada: An Introduction*. 3rd ed, Toronto, Oxford University Press.
10. Edwards, G. C.; Sharkansky, I. (1978). *The policy predicament, making and implementation public policy*. San Francisco, Freeman and Company.
11. Elmore, R. F. (1979-80). "Backward mapping: implementation research and policy decisions". *Political Sciences Quarterly*, 94(4), 601-616.
12. Fischer, and Gerald, J. Miller, and Mara, S. Sidney. *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics, and Methods*. New York: Taylor and Francis.
13. Goggin, M. L. (1986). "The 'Too Few Cases/Too Many Variables' Problem in Implementation Research". *Western Political Quarterly*, 39(2), 328-347.
14. Hill, M.; Hupe, P. (2002). *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in Practice*. London, Thousand Oaks, and New Delhi.
15. Howlett, M.; Ramesh, M.; Perl, A. (2009). *Studying public policy: policy cycles and policy subsystems*. 3rd ed, Toronto, Oxford University Press.



16. Lester, J. P. (2000). "Back to the Future in Implementation Research: A Response". *Policy Currents*, 10(1-2), 2-5.
17. Linder, S. H.; Gruy Peters, B. (1987). "A Design Perspective on Policy Implementation: The Fallacies of Misplaced Prescription". *Policy Studies Review*, 6, 459-75.
18. Lipsky, M. (1978). *Standing the Study of Public Policy Implementation on Its Head*. In: Burnham, London, Sage.
19. O'Tool, Laurence J.; Meier, Kenneth J.; Nicholson-Crotty, Sean (2003). "Managing Upward, Downward, and Outward: Networks, Hierarchical Relationships and Performance". In Annual Meeting of the American Political Science Association. Philadelphia.
20. Pülzl, Helga; Treib, Oliver (2007). *Implementing Public Policy*. In: Frank,
21. Sabatier, P. A. (ed.) (2007). *Theories of the policy process*. 2nd ed, Westview, Boulder, Colo.
22. Sabatier, P. A.; Mazmanian, D. (1979). "The Implementation of Public Policy: A Framework of Analysis". *Policy Studies Journal*, 8(4), 538-560.
23. Sabatier, Paul A. (1986). "Top-down and bottom-up approaches to implementation Research: a critical analysis and suggested synthesis". *public Policy*, 6, 21-48.
24. Sabatier, Paul A.; Weible, Christopher M. (2007). *A Guide to the Advocacy Coalition Framework*. In: Frank, Fischer, and Gerald, J.
25. Van Meter, D.; Van Horn, C. (1975). "The Policy Implementation Process". *Administration and Society*, 4, 197-209.