

# The Model of Strategic Monitoring for the Implementation of General Policies



\*Meysam Farzin<sup>1</sup>, Ahmad Vahidi<sup>2</sup>, Ali Bagheri<sup>3</sup>

1. PhD of Strategic Management, Faculty of Strategic Management, University of National Defense, Tehran, Iran
2. Assistant Professor, Department of Strategic Management, Faculty of Strategic Management, University of National Defense, Tehran, Iran
3. PhD Candidate of Strategic Management, Faculty of Strategic Management, University of National Defense, Tehran, Iran



**Citation:** Farzin, M., Vahidi, A., & Bagheri, A. (2022). [The Model of Strategic Monitoring for the Implementation of General Policies]. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 10 (1), 2-40. <https://doi.org/10.30507/JMSP.2021.257164.2154>

<https://doi.org/10.30507/JMSP.2021.257164.2154>

20.1001.1.23452544.1400.9.0.2.2



**Funding:** See Page 35

**Received:** 13/11/2020

**Accepted:** 31/01/2021

**Available Online:** 21/03/2022

**Article Type:** Research paper

## Key words:

General policy; strategic monitoring; general policies implementation.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to design a model for strategic monitoring of general policies implementation in Islamic Republic of Iran. The study takes a practical aim and uses exploratory research design. After putting forth the theoretical framework, the model was designed through interview (qualitative data) and questionnaire (quantitative data) taken from 62 experts in the area of policy making and governing. The data were, then, analyzed through structural equation modeling. The suggested model consists of ten aspects: monitoring the designed general policies, monitoring the notions of designing general policies, monitoring the path of general policies implementation, monitoring the grounds for general policies implementation, monitoring the requirements for general policies implementation, monitoring the supreme leader's notions on general policies implementation, monitoring the features of executives in general policies implementation, monitoring the sources and influential environmental aspects of general policies implementation, monitoring the achievements of general policies implementation, and processes, cautions, and requirements of monitoring general policies implementation. Each of these aspects consists of subcategories, i.e. 53 categories and 110 subcategories.

**JEL Classification:** Z00, Z19, Z11, Z1.

## \* Corresponding Author:

**Meysam Farzin, PhD**

**Address:** University of National Defense, Tehran

**Tel:** +98 (912) 659 9528

**E-mail:** me\_farzin@yahoo.com

## الگوی نظارت راهبردی تحقق سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران

\* میثم فرزین<sup>۱</sup>، احمد وحیدی<sup>۲</sup>، علی باقری<sup>۳</sup>

۱. دکترای مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران



20.1001.1.23452544.1400.9.0.2.2

## چکیده

هدف این مقاله تدوین الگوی نظارت راهبردی بر تحقق سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران است. این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش، آمیخته از نوع اکتشافی به‌شمار می‌آید. پس از مرور پیشینه تحقیق و مطالعات اکتشافی و چارچوب نظری پژوهش، مدل مفهومی تحقیق تدوین شد و با انجام مصاحبه (داده‌های کیفی) و تکمیل پرسش‌نامه (داده‌های کمی) توسط ۶۲ نفر از خبرگان حوزه سیاست‌گذاری و حکمرانی، داده‌های تحقیق گردآوری و با روش معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل گردید و سرانجام مدل نهایی تکمیل و ارائه شد. الگوی پیشنهادی از ده بُعد تشکیل شده است: «نظارت بر ویژگی‌های سیاست کلی تدوین‌شده»، «نظارت بر ملاحظات تدوین سیاست کلی»، «نظارت بر تدوین نقشه راه تحقق سیاست کلی»، «نظارت بر بسترسازی‌های تحقق سیاست کلی»، «نظارت بر الزامات اجرای سیاست کلی»، «نظارت بر ملاحظات و ویژگی‌های رهبری در تحقق سیاست کلی»، «نظارت بر ملاحظات و ویژگی‌های مجریان در تحقق سیاست کلی»، «نظارت بر مراجع و عوامل محیطی مؤثر بر تحقق سیاست کلی»، «نظارت بر دستاوردهای حاصل از اجرای سیاست کلی» و «فراپندها، ملاحظات و الزامات نظارت بر تحقق سیاست کلی». هریک از این ابعاد دارای مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌هایی بوده که در مجموع از ۵۳ مؤلفه و ۱۱۰ زیرمؤلفه تشکیل شده است.

تاریخ دریافت: ۲۳ آبان ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش: ۱۲ بهمن ۱۳۹۹

تاریخ انتشار: ۱ فروردین ۱۴۰۱

نوع مقاله: علمی- پژوهشی

## کلیدواژه‌ها:

سیاست کلی، نظارت راهبردی، تحقق سیاست کلی.

طبقه‌بندی JEL: Z00, Z19, Z11, Z1

\* نویسنده مسئول:

دکتر میثم فرزین

نشانی: تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی

تلفن: ۶۵۹۹۵۲۸ (۹۱۲) ۹۸+

پست الکترونیک: me\_farzin@yahoo.com

## ۱. مقدمه

سیاست‌های کلی نظام حاوی چارچوب و مبنای جهت‌گیری کلی کشور در همه عرصه‌های حکومتی است که به‌موجب بند اول اصل یکصد و نهم قانون اساسی از سوی مقام معظم رهبری - مدظله‌العالی - تعیین می‌شود و همچون حلقه پیوندی بین اصول و اهداف نظام با وظایف دستگاه‌ها و نهادهای حکومتی نقش ایفا می‌کند. هدف اصلی این سیاست‌ها ایجاد انضباط در کشور است که مشخص‌کننده هندسه کلی نظام نیز خواهد بود. بند دوم اصل یکصد و نهم قانون اساسی به لزوم وجود نظارت بر حسن اجرای این سیاست‌ها تأکید می‌کند و آن را نیز برعهده مقام معظم رهبری می‌داند. در بخش پایانی بند یازدهم همین اصل تأکید شده است: «رهبر می‌تواند بعضی از وظایف و اختیارات خود را به شخص دیگری تفویض کند». از این رو ایشان مأموریت نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های کلی را در سال ۱۳۷۷ به مجمع تشخیص مصلحت نظام واگذار کردند که مجمع در دوره‌های مختلف با تدوین مقررات نظارت و ایجاد سازوکارهای مختلف، از جمله تشکیل معاونت بررسی و نظارت و کمیسیون نظارت در دبیرخانه، این مسئولیت را انجام می‌دهد. رهبری در حکم انتصاب رئیس، دبیر و اعضای مجمع تشخیص مصلحت نظام در تاریخ ۲۳ مرداد ۱۳۹۶، بر لزوم ایجاد تغییراتی در ساختار و محتوا براساس تجربه‌های ارزنده موجود و در سرفصل‌هایی نظیر «سامان بخشیدن به مسئله نظارت بر اجرای سیاست‌ها» و «سازوکار لازم برای ارزیابی کارآمدی و اثربخشی سیاست‌ها» تأکید کردند و در پیوست حکم، وظیفه نظارت را از صحن مجمع به هیئتی متشکل از اعضای مجمع تشخیص مصلحت نظام به انتخاب خود این اعضا منتقل کردند. بر این اساس، مجمع، هیئت عالی نظارت مجمع تشخیص مصلحت نظام را به‌منظور نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های کلی نظام تشکیل داد. هیئت مذکور مطابق با مقررات ابلاغ‌شده، با استفاده از گزارش بررسی کارشناسی کمیسیون‌های مجمع و گزارش تخصصی مرکز ارزیابی و نظارت راهبردی اجرای سیاست‌های کلی و بررسی گزارش سایر مراجع نظارتی، پس از بحث و بررسی درباره وضعیت مطابقت یا مغایرت داشتن قوانین و برنامه‌ها با سیاست‌های کلی نظام، به مجلس شورای اسلامی و شورای نگهبان قانون اساسی مشورت می‌دهد. با توجه به اینکه نظارت و کنترل تحقق سیاست‌های کلی نظام شامل چند مرحله نظارت بر مرحله قانون‌گذاری، نظارت بر مرحله پیاده‌سازی و اجرا و ارزیابی مرحله نتایج و دستاوردهای حاصل از اجراء، به‌نظر می‌رسد وضعیت فعلی نظارت مجمع از طریق هیئت عالی نظارت صرفاً بر مرحله قانون‌گذاری مجلس شورای اسلامی و عدم مغایرت قوانین با سیاست‌های کلی ابلاغ‌شده از طریق شورای نگهبان متمرکز است و درمورد سایر مراحل اقدام خاصی انجام نمی‌شود. درخصوص نحوه اجرای سیاست‌های کلی، طبق ماده ۱۰ مقررات نظارت، نتایج بررسی‌های انجام‌شده درمورد نحوه رعایت و اجرای سیاست‌های کلی، همراه با اقدامات انجام‌شده

به مقام معظم رهبری گزارش داده می‌شود که در واقع جنبه گزارش‌دهی پس از اجرا را دارد و نظارت بر فعالیت‌های گسترده و مهم مرحله پیاده‌سازی را شامل نمی‌شود. در واقع سازوکار نظارتی هیئت عالی نظارت در این مرحله شفاف نبوده و از ضمانت اجرایی لازم برای تحقق سیاست‌های کلی ابلاغ‌شده برخوردار نیست. در مجموع با توجه به بررسی‌ها و یافته‌های این پژوهش به نظر می‌رسد آنچه تاکنون تحت عنوان سازوکارهای نظارت بر تحقق سیاست‌های کلی نظام حاکم بوده، غالباً با اثربخشی کم و به صورت غیرنظام‌مند و بخشی جاری است که از جامعیت لازم برای توجه به نظارت بر تحقق سیاست‌ها در مراحل تدوین، پیاده‌سازی و اجرا و پس از اجرا برخوردار نیست. بنابراین، این پژوهش در نظر دارد به این سؤال اصلی پاسخ دهد:

الگوی مطلوب برای نظارت راهبردی تحقق سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران چیست؟

## ۲. پیشینه تحقیق

**غلامی و بهادری جهرمی (۱۳۹۲)** در مقاله‌ای با عنوان «مفهوم، ماهیت و نظارت بر اجرای سیاست‌های کلی نظام» پس از تحلیل مفهوم و ماهیت سیاست‌های کلی و تبیین مبانی و اهمیت نظارت بر حسن اجرای آن‌ها، شیوه کنونی نظارت بر حسن اجرای سیاست‌ها را مورد نقد قرار داده و با اشاره به مواردی همچون انفعالی بودن نوع نظارت پسینی، عدم همکاری و ارائه اطلاعات عملکردها از سوی دستگاه‌ها و مسئولان ذی‌ربط، احاله به شورای نگهبان برای اعلام نظر در مورد مغایرت‌ها و محدود شدن به قوانین برنامه‌ای و رها شدن مابقی قوانین و مقررات مصوب نهادها از شمول نظارت مجمع، وضعیت فعلی نظارت بر حین اجرای سیاست‌های کلی نظام را ناکارآمد دانسته و لزوم بازنگری در شیوه آن و اتخاذ راهکاری مناسب به منظور تأمین این نظارت را مورد تأکید قرار داده‌اند.

**خلیلی (۱۳۸۳)** در مقاله «نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های کلی نظام؛ یک بررسی انتقادی» نتیجه گرفته است که سیاست‌های کلی ارائه‌شده معیارهای برنامه قابل اجرا و نظارت‌پذیر را ندارد و واژه‌ها و تعابیر به‌کاررفته در آن‌ها اندازه‌پذیر، مشاهده‌پذیر، نسخه‌پذیر، عینی و دقیق نیست؛ لذا اجرا و نظارت بر آن‌ها عملی نبوده و نظارت بر حسن اجرای آن‌ها نیز منفعتی عاید کسی نمی‌کند!

**تکه‌ئی، معمارزاده و نجف‌بیگی (۱۳۹۳)** در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل کنترل راهبردی تحقق اهداف چشم‌انداز بیست‌ساله جمهوری اسلامی ایران» پس از مرور رویکردهای چهارگانه کنترل استراتژیک (فرایندگرا، مأموریت‌گرا، انسان‌گرا و انعطاف‌گرا)، مدل کنترل راهبردی «انسان‌گرا» را برای کنترل اهداف راهبردی سند چشم‌انداز پیشنهاد داده‌اند.

این مدل دارای مؤلفه‌های قانون‌محوری، سیستم‌محوری، نظارت‌محوری، مأموریت‌محوری، چشم‌انداز‌محوری، هدف‌محوری، ارزش‌محوری، تعهد‌محوری، مشارکت‌محوری، رابطه‌محوری، اعتماد‌محوری، واکنش‌محوری، پویایی‌محوری، تحول‌محوری و انطباق‌محوری است که برای هر یک از مؤلفه‌های مذکور، شاخص‌هایی (گوبه‌ها) ارائه شده است.

### ۳. چارچوب نظری

#### ۳-۱. مفهوم و تعریف الگو

در فرهنگ لغت دهخدا، الگو به معنای سرمشق، مقتدا، اسوه، مثال و مترادف کلمات «مدل» و «نمونه» است و معادل واژه‌های انگلیسی Model و Pattern به کار رفته است. الگوها یک سری اجزا و روابط اجزا در دنیای واقعی‌اند (بودون و نیک‌گهر، ۱۳۸۳؛ سورین و تانکارد، ۱۳۸۶) که رؤیت پیچیدگی‌های دنیای حقیقی را تسهیل می‌کنند (پالمر، ۱۳۹۳؛ لاسورسا، شومیکر، و تانکارد، ۱۳۸۸) و ماهیت و عصاره دانش و اندیشه و دیدگاه یک متخصص را به‌طور واضح و مختصر بیان می‌نمایند (بول، ۱۳۷۶، ص. ۲۷). الگوها بیانگر اصول یا طبقه‌ای از رویدادها هستند که به‌صورت دقیق و جزئی یا کلی و انتزاعی نظریه‌ها را در خودشان پالایش می‌کنند و روابطی از مفاهیم را ارائه می‌دهند (Common, 1984). الگوها دستگاهی از فرضیه‌ها (کیوی و کامپنهود، ۱۳۸۴)، ساختاری از نمادها و قواعد (Deutsch, 1952) و مجموعه‌ای از مفاهیم به‌هم‌وابسته‌اند (هدی، ۱۳۹۱) برای شناخت مسائل و اجزای متشکله (ساروخانی، ۱۳۷۰)، توضیح و تفسیر یک سیستم (میرمعزی، ۱۳۸۹)، دسته‌بندی داده‌ها و یا فرضیه‌سازی درباره آن‌ها (هدی، ۱۳۹۱)، پیش‌بینی و تصمیم‌گیری (میرشفیعی و الوانی، ۱۳۶۹) و درنهایت درک واقعیت است (ناسخیان، وکیلی و حافظ‌امینی، ۱۳۹۲). فریگ و هارتمان<sup>۱</sup> (2018) دو نوع کارکرد متفاوت را برای الگوها معرفی کرده‌اند: از یک سو الگو ممکن است توضیحی برای یک بخش انتخاب‌شده از جهان باشد (سیستم هدف) که بسته به طبیعت هدف، به الگوهای پدیده و الگوهای داده دسته‌بندی می‌شود؛ از سوی دیگر الگو چه بسا یک نظریه را توضیح دهد و این دو مانع‌الجمع نیستند، زیرا الگوهای علمی ممکن است هر دو کارکرد را در یک زمان داشته باشند. عناصر الگو<sup>۲</sup> شامل دو عنصر اصلی مفهومی و روابط بین مؤلفه‌هاست (جاکارد و جاکوبی، ۱۳۹۷). میرزایی‌اهرنجان<sup>۳</sup> (۱۳۷۷) عناصر الگو (با تأکید بر الگوهای سازمانی) را در سه دسته (شاخه) عوامل ساختاری،<sup>۴</sup> محتوایی (رفتاری) و زمینه‌ای<sup>۵</sup> تقسیم کرده است. علت نام‌گذاری این الگو به سه‌شاخگی آن است که ارتباط

1. Frigg & Hartmann
2. model elements
3. co-structure
4. content
5. context

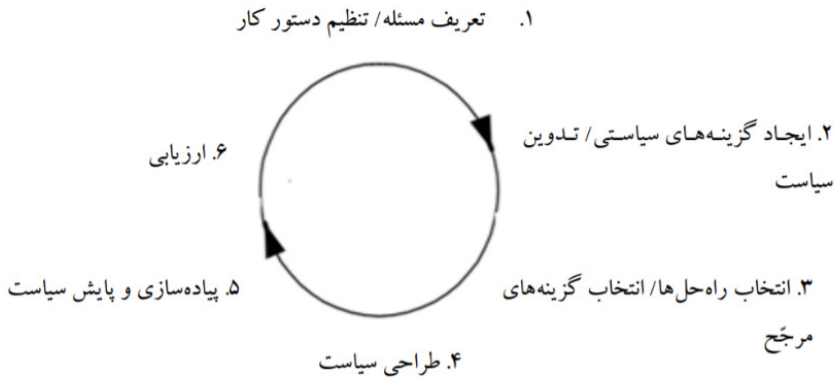
بین عوامل ساختاری - رفتاری - زمینه‌ای به‌نحوی است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی به هیچ وجه خارج از تعامل این سه‌شاخه صورت نمی‌گیرد.

### ۲-۳. سیاست و سیاست کلی

سیاست واژه‌ای عربی از ریشه «سوس» به‌معنای ریاست (ابن‌منظور، ۱۳۷۴) است و در فارسی به‌معنای پاس داشتن مُلک، حکم راندن بر رعیت، ریاست و داوری به‌کار رفته است (دهخدا، ۱۳۸۸). در اصطلاح، علم سیاست رشته‌ای از آگاهی اجتماعی است که وظیفه آن شناخت منظم اصول و قواعد حاکم بر روابط سیاسی میان نیروهای اجتماعی در داخل کشور و روابط میان دولت‌ها در عرصه بین‌المللی است (عالم، ۱۳۷۶). سیاست انواع گوناگونی دارد؛ ولی نوعی از سیاست‌ها به سیاست عمومی تعبیر می‌شود که حلقه پیونددهنده دولت‌ها و جامعه بوده و مستقیماً توسط دولت یا نمایندگان آن‌ها اعمال می‌شود و بر زندگی عموم مردم تأثیر می‌گذارد (قلی‌پور و غلام‌پور آهنگر، ۱۳۸۹). دولت‌ها سیاست‌های عمومی را شکل می‌دهند و به اجرا درمی‌آورند و آن‌گاه به ارزیابی آنچه اجرا شده است، می‌پردازند (Lester & Stewart, 2000).

گرچه در نظام سیاست‌گذاری سطوح مختلفی برای سیاست‌ها تعیین شده، عنوان «سیاست کلی» خاص نظام جمهوری اسلامی ایران است که در بازنگری قانون اساسی وارد ادبیات سیاسی ایران شده است. مجمع تشخیص مصلحت نظام سیاست کلی را حاوی اصولی برای تحقق آرمان‌ها دانسته که آرمان‌ها را به مفاهیم اجرایی نزدیک می‌کند (مصوبه مورخ ۱۳/۱۰/۱۳۷۶ مجمع تشخیص مصلحت نظام درمورد سیاست‌های کلی). سیاست‌های کلی نظام بر مبنای اصول و اهداف جمهوری اسلامی ایران تعیین می‌گردد و چارچوب‌ها و جهت‌گیری‌های کشور را در همه عرصه‌های حکومتی مشخص می‌کند (اسماعیلی و طحان‌نظیف، ۱۳۹۱). سیاست کلی چارچوب و مبنای جهت‌گیری کلی کشور در همه عرصه‌های حکومتی است که از سوی مقام معظم رهبری تعیین شده است و همچون حلقه پیوندی بین اصول و اهداف نظام با وظایف دستگاه‌ها و نهادهای حکومتی نقش ایفا می‌نماید (غلامی و بهادری‌چهرمی، ۱۳۹۲). باوجود تعاریف مختلف سیاست کلی، شاید بهترین تعریف در تبصره ماده ۱ «مقررات نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران» آمده است: «سیاست‌های کلی نظام سیاست‌هایی است که از سوی مقام معظم رهبری به‌موجب بند یک از اصل یکصد و دهم قانون اساسی تعیین می‌شود» (قلی‌پور و غلام‌پور آهنگر، ۱۳۸۹).

در دانش سیاست عمومی، روش‌ها و الگوهای مختلفی برای سیاست‌گذاری مطرح شده که یکی از روش‌های مرسوم الگوی «چرخه سیاست‌گذاری» است که در ۶ مرحله به‌صورت چرخه تکمیل‌شونده به توسعه سیاست عمومی منجر می‌شود (Young & Quinn, 2002).



شکل ۱. چرخه سیاست‌گذاری عمومی (Source: Young & Quinn, 2002)

سیاست‌های کلی نظام نیز براساس چرخه مذکور و از مسیر قوای سه‌گانه یا بخش‌های سیاست‌پژوهی دولتی و غیردولتی تنظیم می‌گردد و پس از بررسی و تدقیق در دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام، جهت ابلاغ مطابق اصل ۱۱۰ قانون اساسی به مقام معظم رهبری تقدیم می‌شود. براساس گزارش درگاه الکترونیک مجمع تشخیص مصلحت نظام، تا کنون ۵۱ مورد سیاست کلی توسط مجمع تصویب و تقدیم مقام معظم رهبری شده که از این میان تعداد ۴۷ سیاست کلی از سوی معظم‌له ابلاغ شده است (پایگاه اطلاع‌رسانی مجمع تشخیص مصلحت نظام، ۱۳۹۹).

همچنین مقررات نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های کلی نظام در تاریخ ۲۴ اسفند ۱۳۹۲ توسط مقام معظم رهبری ابلاغ گردیده که در ماده ۱ اشاره شده است نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های کلی نظام به‌موجب تفویض اختیار از سوی مقام معظم رهبری توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام مطابق این مقررات صورت می‌گیرد. همچنین تبصره ۲ این ماده، نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های کلی را شامل نظارت بر اعمال سیاست‌های کلی در قوانین، مقررات و مراحل اجرایی دانسته است. بر این اساس، مرحله پیاده‌سازی سیاست کلی که نقش مؤثری در حسن اجرای سیاست‌های کلی دارد، در بخش بعدی به تفصیل تشریح شده است.

### ۳-۳. تحقق (پیاده‌سازی) سیاست کلی

پیاده‌سازی به مفهوم «به‌کارگیری سیاست» آمده (هیل و هیوپ، ۱۳۹۷) که سنگ زیرین اداره عمومی محسوب می‌شود (رزقی‌رستمی، ۱۳۷۹). پیاده‌سازی سیاست به‌عملی گفته

می‌شود که توسط افراد یا گروه‌های اجتماعی و یا اداری برای دستیابی به اهداف مندرج در بیانیه سیاست و مذاکرات قبل از تصویب انجام می‌شود (دانش‌فرد، ۱۳۹۳). در معنایی دیگر، به مفهوم اجرای یک تصمیم سیاستی است که معمولاً در یک قانون موضوعه مندرج است، ولی می‌تواند به شکل دستورات اجرایی یا تصمیمات قضایی نیز باشد (Mazmanian & Sabatier, 1989). پیاده‌سازی در مفهومی کلی به معنای به‌کارگیری قانون است که در آن، طرح‌ها و برنامه‌ها به مرحله عمل درمی‌آید (اعرابی و رزقی‌رستمی، ۱۳۸۴). در واقع ادامه سیاست به طریقی دیگر است که در این مرحله، قانون به صورت آیین‌نامه و مقررات درمی‌آید و جنبه کاربردی می‌یابد (رزقی‌رستمی، ۱۳۷۹). پیاده‌سازی سیاست تبدیل تعهدات به عمل و تبدیل برنامه‌های سیاست به واقعیت و جزء مهمی از فرایند سیاست‌گذاری است (دانش‌فرد، ۱۳۹۳). به‌طور کلی پیاده‌سازی مجموعه‌ای از فعالیت‌های تفسیر (ترجمان زبان و نوشتار سیاست به‌سوی جهت‌گیری‌های قابل تحقق و امکان)، سازمان‌دهی (ایجاد واحدها و روش‌های انجام سیاست) و کاربرد (اندیشیدن تمهیدات لازم برای تأمین منابع و ابزارهای لازم، بودجه و خدمات مورد نیاز) است (قلی‌پور، ۱۳۸۷). در دهه‌های اخیر، پیشرفت در زمینه پیاده‌سازی سیاست تا حدی اهمیت آن را برای تحلیلگران سیاست روشن کرده، ولی هنوز جایگاه واقعی خود را در سیاست‌گذاری به‌دست نیاورده است و به همین دلیل از این مرحله در فرایند سیاست‌گذاری باعنوان حلقه مفقوده یاد می‌شود (هیل و هیوپ، ۱۳۹۷). در گذشته (تا اوایل دهه ۱۹۷۰ م)، مرحله پیاده‌سازی مشکل‌آفرین تلقی نمی‌شد (قلی‌پور، ۱۳۸۷) و این فرض به‌طور ضمنی وجود داشت که وقتی سیاست‌ها شکل می‌گیرند، به‌طور خودکار و به‌سادگی محقق می‌شوند (اسعدی، پیکانی و رشیدپور، ۱۳۹۶). به عبارت دیگر، وظیفه بوروکرات‌ها پیاده‌سازی و اجرای سیاست‌ها و وظیفه سیاست‌گذاران صرفاً تا مرحله تصویب سیاست بود (قلی‌پور، ۱۳۸۷) و شکاف عمیقی بین تصویب قوانین و مقررات و به‌کارگیری آن‌ها به‌وجود آمد (اسعدی و دیگران، ۱۳۹۶) که در نتیجه آن پیاده‌سازی سیاست‌ها موفقیت‌آمیز نبوده (دانایی‌فرد، ثقفی و مشبکی‌اصفهان‌ی، ۱۳۸۹) و شکست سیاست‌ها به‌وفور مشاهده می‌شد (Winter, 1989). این واقعیت‌ها سبب شد تا رویکرد جدایی مرحله پیاده‌سازی و اجرا از مرحله تدوین سیاست تغییر کند و پیاده‌سازی به‌عنوان یکی از فرایندهای سیاست‌گذاری (قلی‌پور، ۱۳۸۷) و در واقع یکی از مهم‌ترین مراحل چرخه سیاست‌گذاری عمومی معرفی شود (Fischer & Miller, 2006) که براساس آن، برنامه‌ها و طرح‌ها از حالت بالقوه به حالت بالفعل درمی‌آید (هیل و هیوپ، ۱۳۹۷).

تحقق سیاست‌ها نیازمند شناخت عوامل مؤثر و بازدارنده پیاده‌سازی سیاست و توجه به آن‌ها بوده که در جدول ۱ و ۲ به بخشی از این عوامل از دیدگاه دانشمندان مختلف اشاره شده است.



## جدول ۱. عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سیاست از دیدگاه محققان

محقق	تعاریف
هیونگ سوک <sup>۶</sup> (1988)	عوامل سیاست (نوع سیاست، منابع، مشوق‌های سیاست، درجه تغییر و پیچیدگی، سازگاری و مشروعیت، وضوح و مشخص بودن سیاست)؛ عوامل مداخله (ارتباط و هماهنگی، زمان، راهبردهای پیاده‌سازی، آموزش کارکنان، فرایند پذیرش، هم‌بستگی روشن و مستمر، حذف ترس و عدم اطمینان)؛ عوامل محیطی (حمایت اجتماعی و اقتصادی و سیاسی، زمینه ساختار سازمانی، زمینه جو سازمانی و حمایت سایرین) و عوامل مجری (درک کارکنان، شایستگی کارکنان و تمایل آن‌ها).
لملی و راسل <sup>۷</sup> (2002)	سیاست به‌روشنی بیان و ابلاغ شود؛ تغییرات سیاسی و سازمانی لحاظ گردد؛ مسئولیت اجرا به‌عهده عاملان و شهروندانی باشد که از اهداف سیاست پشتیبانی می‌کنند؛ تعداد طرف‌های اجرایی حداقل باشد؛ منابع کافی شامل سازمان‌های اثربخش و شبکه‌ها در اختیار باشد؛ مجریان در سطوح پایین مورد توجه قرار گرفته باشند؛ سیاست از یک نظریه خوب نشئت گرفته باشد.
لیبراریان، جورجنسن و شارما <sup>۸</sup> (2010)	سیاست، تنظیم و ابلاغ آن؛ زمینه‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی؛ رهبری برای پیاده‌سازی سیاست؛ ذی‌نفعان درگیر در پیاده‌سازی سیاست؛ طرح‌ریزی پیاده‌سازی و بسیج منابع، عملیات و خدمات و بازخور پیشرفت و نتایج.
بتسوری <sup>۹</sup> (2016)	وضوح اهداف و استانداردهای سیاست و کیفیت بهتر خدمات عمومی.
ضرغام بروجنی و بذرافشان <sup>۱۰</sup> (۱۳۹۳)	توجه به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان؛ نظام اداری و بوروکراسی؛ هدف‌گذاری و تدوین صحیح سیاست؛ تخصص و مهارت مجریان؛ گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان؛ حمایت از سوی مراجع قانونی، حقوقی و انتخاب ابزار مناسب و منابع لازم.
اسعدی و دیگران (۱۳۹۶)	عوامل مربوط به مجریان (ظرفیت‌های شناختی، سطح پذیرش سیاست)؛ عوامل مربوط به جامعه هدف (وسعت، تنوع، مشارکت)؛ عوامل مربوط به تدوین‌کنندگان (علمی بودن سیاست، رابطه طراح و مجری، ابزار سیاست)؛ عوامل مربوط به ماهیت (شفافیت و قابلیت پیاده‌سازی، طبیعت مسئله، سیاست نمادین) و عوامل مربوط به محیط (ساختار سازمان مجری، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی).

6. Hyung Sok
7. Lemley & Russell
8. Librarian, Jorgensen & Sharma
9. Batsuuri

## جدول ۲. عوامل بازدارنده پیاده‌سازی سیاست از دیدگاه محققان

محقق	تعاریف
کوئینگ (۱۹۸۶) به نقل از باقرنژاد، طاهرپور و بهرامی (۱۳۹۵)	هدف‌گذاری مبهم؛ محدودیت‌های شناختی سیاست‌گذاران و محیط غیرقابل پیش‌بینی.
وینتر <sup>۱۰</sup> (۱۹۸۹)	سیاست‌های غیرقابل پیاده‌سازی (غیرعقلایی).
اگونوان (۱۹۹۱) به نقل از باقرنژاد و دیگران (۱۳۹۵)	تعریف ناکافی اهداف؛ اهداف بسیار جاه‌طلبانه سیاست؛ انتخاب ساختار نامناسب در پیاده‌سازی؛ بی‌انضباطی در برنامه‌ها.
مکینده <sup>۱۱</sup> (۲۰۰۵)	ارتباطات و اطلاعات ناکافی؛ فقدان منابع و تسهیلات لازم؛ تمایلات، انگیزه‌ها و نگرش‌های مجریان؛ ارزیابی اجراکنندگان از پیاده‌سازی سیاست؛ ساطع شدن سیاست از سوی حکومت به‌جای گروه‌های هدف؛ بی‌توجهی به متغیرهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و اداری؛ عدم برخورداری مدیران از فضای حمایتی لازم برای تصمیم‌گیری؛ ناکافی بودن حقوق و دستمزد مجریان؛ نبود تخصص لازم در مجریان؛ سیاست مبهم؛ تعداد زیاد سیاست‌ها؛ تصمیم‌گیری متمرکز؛ نبود سازوکار هماهنگی؛ عدم واپایش اطلاعات دریافتی؛ هم‌راستا نبودن برنامه‌های اجرایی دولت‌ها؛ بی‌توجهی به گروه‌های ذی‌نفع؛ عدم حمایت شهروندان؛ اشتغال به رفع دغدغه‌های سیاسی؛ تعدد و تداخل اختیارات مراجع سیاست‌گذاری؛ ناهمسویی اهداف سیاست‌گذاران؛ تعویق در پیاده‌سازی و کندی روند اصلاح سیاست در دستگاه اجرایی.
کاستکا <sup>۱۲</sup> (۲۰۱۴)	موانع نهادی (مشوق‌های سیاسی و اقتصادی، مشارکت بخش دولتی و خصوصی، ظرفیت مالی، فنی و سیاسی) و موانع رفتاری / فرهنگی اجتماعی (ترجیحات شخصی، ارزش‌ها، هنجارها و فشارهای اجتماعی).
اشترین، کشوردوست و فراهانی (۱۳۹۴)	فقدان تعهد و اراده سیاسی دولت؛ نیروی انسانی ناکارآمد؛ ضعف در نظارت و ارزیابی؛ ناآشنایی مجریان با برنامه؛ ایرادات مربوط به قانون برنامه؛ ضعف منابع مالی و دستگاه اجرایی نامناسب.
عباسی و بیگی (۱۳۹۵)	مشکلات مربوط به تدوین‌کنندگان سیاست؛ مجریان و استفاده‌کنندگان؛ ماهیت سیاست؛ سازمان مجری؛ انواع کنش‌ها و گروه‌های فشار و محیط اجرای سیاست.
قلی‌پور، بیگی و سعدآبادی (۱۳۹۶)	موانع مربوط به سیاست؛ موانع مربوط به مجریان؛ موانع ساختاری و مدیریتی و موانع محیطی.

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

10. Winter
11. Makinde
12. Kořtka

### ۴-۳. نظارت و نظارت راهبردی

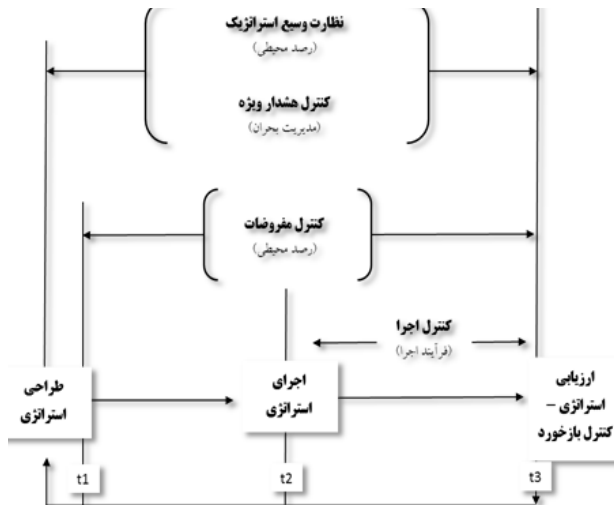
نظارت واژه‌ای عربی از ماده «نظر» به معنای نگاه توأم با تأمل و اعتبار و به‌عنوان مصدر به معنای رأی صادره از سوی ناظر به کار می‌رود (عمیدزنجانی و دیگران، ۱۳۸۹). در زبان فارسی، نظارت به معنای نظر کردن و نگریستن به چیزی، مراقبت و تحت نظر و دیده‌بانی داشتن کاری آمده است (دهخدا، ۱۳۸۵). نظارت اصطلاحاً به مجموعه عملیاتی گفته می‌شود که طی آن، میزان تطابق عملکرد با قوانین و مقررات سنجیده می‌شود تا بدین طریق، از مطابقت نتایج عملکرد با هدف‌های مطلوب اطمینان حاصل شود (اخوان‌کاظمی، ۱۳۹۱، ص. ۳۱). نظارت در انواع مختلفی و به‌صورت مکرر در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران ذکر شده است.

نظارت سیاسی اعم از نظارت مجلس در قالب تحقیق و تفحص (اصل ۷۶)، سؤال و استیضاح (اصول ۸۸ و ۸۹)، رأی اعتماد (اصول ۸۷ و ۱۳۳)، ارائه شکایت از طرز کار مجلس یا قوه مجریه یا قوه قضاییه به مجلس شورای اسلامی (اصل ۹۰)، نظارت بر صداوسیما (اصل ۱۷۵)، نظارت رهبری بر قوای سه‌گانه (اصل ۵۷)؛ ۲. نظارت مردمی اعم از نظارت عمومی و همگانی (اصل ۸)، نظارت از راه آزادی مطبوعات (اصل ۲۴)، نظارت از راه احزاب و تشکل‌های سیاسی (اصل ۲۶)، نظارت از راه برگزاری تجمع و راهپیمایی (اصل ۲۷)؛ ۳. نظارت حقوقی اعم از نظارت رهبری بر حسن اجرای سیاست‌های کلی نظام (اصل ۱۱۰)، نظارت شورای نگهبان (اصول ۴، ۹۱، ۷۲، ۹۴، ۹۶ و ۹۹)، نظارت رئیس مجلس شورای اسلامی بر مصوبات هیئت‌وزیران (اصول ۸۵ و ۱۳۸)؛ ۴. نظارت قضایی اعم از نظارت دیوان عالی کشور بر حسن اجرای قوانین (اصل ۱۶۱)، نظارت دیوان عدالت اداری بر تصمیمات یا مصوبات مقامات و نهادهای اجرایی (اصول ۱۷۰ و ۱۷۳)، نظارت موردی قضات بر مقررات دولتی مغایر با شرع و قانون و عدم اجرای آن‌ها (اصل ۱۷۰)، نظارت سازمان بازرسی کل کشور (اصل ۱۷۴)؛ ۵. نظارت مالی اعم از نظارت دیوان محاسبات (اصول ۵۴ و ۵۵)؛ نظارت رئیس قوه قضاییه بر داری‌های مقامات خاص (اصل ۱۴۲) (حضور، ۱۳۹۲، صص. ۱۱-۱۳).

نظارت از منظر سطح به سه نوع نظارت راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی تقسیم می‌شود. لورنژ (۱۹۸۷) نظارت راهبردی<sup>۱۳</sup> را به معنای پایش مداوم و سامانمند انطباق فعالیت‌ها با راهبرد و اصلاح راهبرد برپایه این ارزیابی‌ها می‌داند. بسیط‌ترین و فراگیرترین نوع تقسیم‌بندی نظارت راهبردی، نظارت‌های سه‌گانه پیش از عمل، حین عمل و پس از عمل است. در نظارت پیش از عمل یا آینده‌نگر، بر مبنای پیش‌بینی نتایج عملیات قبل از اجرای آن برنامه‌های مناسبی تنظیم می‌شود. در نظارت حین عمل یا حال‌نگر، عملیات هر مرحله از برنامه در زمان اجرای آن تحت کنترل قرار می‌گیرد و کوشش می‌شود تا در

### 13. Strategic Control

حین اجرای عملیات عملکردهای انحرافی اصلاح و از وقوع خطاهای بیشتر جلوگیری شود. در نظارت پس از عمل یا گذشته‌نگر، پس از پایان یافتن عملیات با بررسی نتایج آن میزان انحراف از برنامه‌ها مشخص می‌شود (رضائیان، ۱۳۹۵). نظریه‌پردازان مدیریت مدل‌های مختلفی در خصوص نظارت راهبردی ارائه کرده‌اند؛ از قبیل لورنژ<sup>۱۴</sup> و دیگران (۱۹۸۶)، شریوگ و استینمن<sup>۱۵</sup> (۱۹۸۷)، پیرس و رابینسون<sup>۱۶</sup> (۱۹۸۸)، فیگنر<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۰)، گولد و کوئین<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۰)، پرپل<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۲)، سایمونز<sup>۲۰</sup> (۲۰۰۰)، جولیان و سایفرس<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۲)، مورالیدهاران<sup>۲۲</sup> (۲۰۰۴)، کاپلان و نورتون<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۸) و دیوید و دیوید<sup>۲۴</sup> (۲۰۱۶). پرپل (۱۹۹۲) برپایه دیدگاه پیرس و رابینسون (۱۹۸۸) مدل نظارت راهبردی زیر را ارائه کرده است.



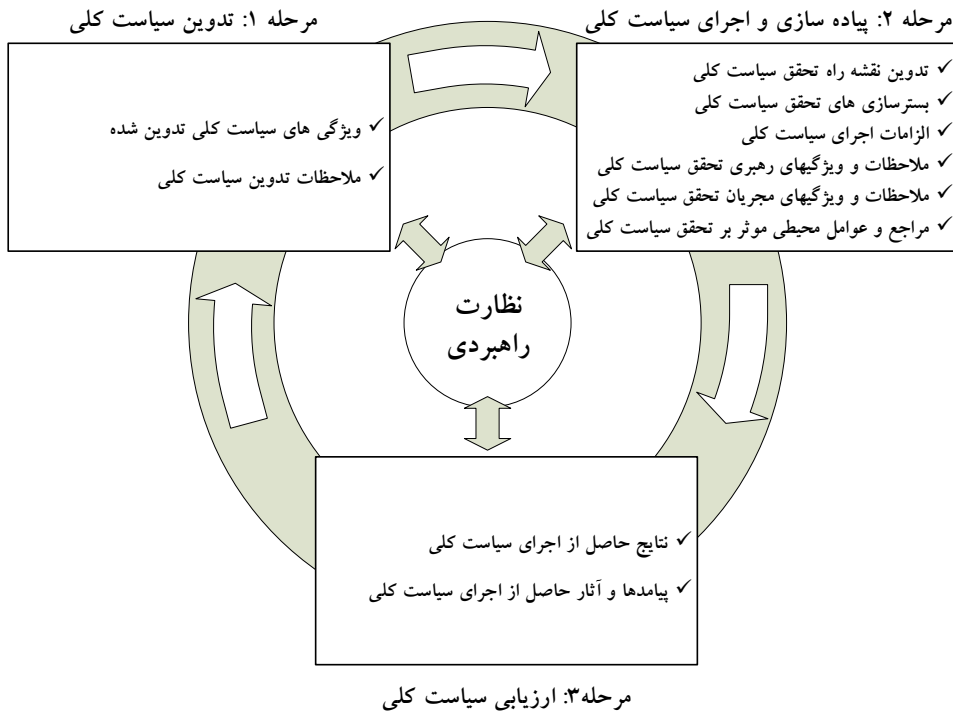
شکل ۲. مدل نظارت راهبردی پرپل (۱۹۹۲)

14. L'orange, Morton & Goshal
15. Schreyogg & Steinmann
16. Pearce & Robinson
17. Fiegner
18. Goold & Quinn
19. Preble
20. Simons
21. Julian & Scifres
22. Muralidharan
23. Kaplan & Norton
24. David & David

بر این اساس، نظارت راهبردی شامل مراحل ۱. نظارت بر پیاده‌سازی راهبرد، ۲. نظارت بر مفروضات تدوین راهبرد، ۳. نظارت وسیع راهبردی و ۴. ارزیابی نتایج اجرای راهبرد و بازخوردهای اصلاحی می‌شود.

### ۳-۵. مدل مفهومی تحقیق

با توجه به نظریات ذکر شده، دستگاه مفهومی تحقیق حاضر از ۱۰ بُعد، ۵۳ مؤلفه و ۱۱۰ زیرمؤلفه تشکیل شده که برپایه الگوی نظارت راهبردی پربل (۱۹۹۲) توسعه یافته است. مدل مفهومی و عناصر (بُعد، مؤلفه و زیرمؤلفه) مدل در شکل ۳ و جدول ۵ نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق

جدول ۵. ابعاد، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های الگوی نظارت راهبردی تحقق سیاست‌های کلی نظام

بُعد	مؤلفه	زیرمؤلفه
نظارت بر ویژگی‌های سیاست‌زادین شده	داشتن انسجام	ارتباط معنادار و نظام‌مند بین اهداف، انتظارات و اجزای سیاست کلی تدوین شده.
	آرمانگرایی واقع‌بینانه	توجه توأمان به آرمان‌ها با درنظر گرفتن واقعیت‌های ملی و بین‌المللی هنگام تدوین سیاست کلی.
	انعطاف‌پذیر بودن	توانایی پاسخ‌گویی به نیازهای جدید و شرایط متغیر.
	انطباق‌پذیر بودن	سازگاری سیاست کلی با شرایط و اقتضات محیطی.
	فراگیر بودن	تعمیم اهداف و انتظارات سیاست کلی به کل جامعه.
	جامع و مانع بودن	توجه به زوایای مختلف ضروری و پرهیز از زیاده‌گویی در موارد غیرضروری.
	آینده‌نگری	توجه به شرایط و اقتضات آینده هنگام تدوین اهداف و انتظارات سیاست کلی.
	پایداری	دوام و ثبات نسبی سیاست کلی در برابر تغییرات و تکانه‌های محیطی.
	مقبولیت و مشروعیت	حمایت مردم، قانون اساسی، آرمان‌های امامین انقلاب و ارزش‌های اسلامی - ایرانی از سیاست کلی.
	صریح و شفاف بودن	ساده و روشن بودن اهداف و انتظارات سیاست کلی برای مدیران، مجریان و جامعه هدف اجرا
نظارت بر ملاحظات تدوین سیاست‌زادین	بومی بودن	تناسب اهداف و انتظارات سیاست کلی با اصول، اقتضات و ملاحظات اسلامی ایرانی.
	علمی و متقن بودن	تدوین سیاست کلی بر پایه دانش، نظریه‌ها و تجارب معتبر علمی و عملیاتی.
	هم‌راستایی عمودی و افقی	استفاده از نخبگان دانشگاهی، حوزوی و خبرگان ملی در تدوین سیاست کلی.
	قابل اجرا بودن	هم‌راستایی و عدم تعارض اهداف سیاست کلی با قانون اساسی، اسناد بالادستی و انتظارات ذی‌نفعان.
	قابل ارزیابی بودن	هم‌راستایی، و عدم تعارض و انطباق سایر اسناد سیاستی هم‌تراز با سیاست کلی.
	تدوین مشارکتی	قابل اجرا بودن و عمل‌پذیری سیاست کلی توسط مدیران و جامعه هدف اجرا.
	هماهنگی و یکپارچگی	امکان سنجش اهداف و انتظارات سیاست کلی با شاخص‌های معین.
	بازنگری و اصلاح	مشارکت و بهره گرفتن از نظرات ذی‌نفعان، مجریان و جامعه هدف اجرا در تدوین سیاست کلی.
	تمهیدات اجرایی	درک واقع‌بینانه طراحان سیاست کلی از محیط اجرا.
	تبدیل و ترجمه عملیاتی	هماهنگی و یکپارچگی توأمان دستگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی در فرایند تدوین سیاست کلی.
نظارت بر تدوین نقشه راه توسعه سیاست‌زادین	برنامه‌ریزی عملیاتی	اصلاح و بهبود مستمر سیاست کلی با استفاده از بازخوردها و درس‌آموخته‌های حاصل از اجرا.
		پیش‌بینی تمهیدات نهادی، نظامی، فرهنگی، مدیریتی و بودجه‌ای برای تحقق سیاست کلی.
		استنتاج و احصای اولویت‌ها و حوزه‌های راهبردی سیاست کلی.
		تبدیل اولویت‌ها و حوزه‌های راهبردی به پیامدها و اهداف بلندمدت.
		تدوین اهداف عملیاتی برای دستیابی به پیامدها و اهداف بلندمدت.
		تعریف سبب پروژه‌ها و اقدامات اجرایی برای دستیابی به اهداف عملیاتی.
		تعیین و تخصیص الزامات، منابع، زمان و محدودیت‌ها به اهداف، پروژه‌ها و اقدامات.
		احصای شاخص‌های تحقق اهداف، پروژه‌ها و اقدامات.

بُعد	مؤلفه	زیرمؤلفه
نظارت بر بسترسازی های تحقق سیاست	قوانین، مقررات و سامانه‌ها	تدوین، بهروزرسانی و اصلاح قوانین و آییننامه‌ها متناسب با اهداف و انتظارات سیاست کلی. تدوین و اصلاح دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های دستگاه‌ها متناسب با اهداف و انتظارات سیاست کلی. طراحی و بهروزرسانی سامانه‌های ملی متناسب با اهداف و انتظارات سند.
	منابع	تأمین و سامان‌دهی مجدد منابع انسانی برای تحقق سیاست کلی. تأمین و سامان‌دهی مجدد منابع دانشی و اطلاعاتی برای تحقق سیاست کلی. تأمین و سامان‌دهی مجدد منابع مالی برای تحقق سیاست کلی.
	زیرساخت‌ها	تأمین و سامان‌دهی مجدد زیرساخت‌های سخت‌افزاری برای تحقق سیاست کلی. تأمین و سامان‌دهی مجدد زیرساخت‌های نرم‌افزاری برای تحقق سیاست کلی.
	آموزش‌ها	تدوین، بازنگری و اصلاح آموزش‌های پایه، مقدماتی و عالی با محوریت انتظارات سیاست کلی. تدوین، بازنگری و اصلاح آموزش‌های عرضی و فنی حرفه‌ای با محوریت انتظارات سیاست کلی. تدوین، بازنگری و اصلاح آموزش‌های عمومی با محوریت انتظارات سیاست کلی.
	ارتباطات و تعاملات	برقراری و تسهیل در ارتباطات درون‌دستگاهی و بین‌دستگاهی در راستای تحقق سیاست کلی. تحکیم همکاری و هماهنگی درون‌دستگاهی و بین‌دستگاهی در راستای تحقق سیاست کلی. تدوین مأموریت‌ها و نقش‌های جدید دستگاهی در راستای تحقق سیاست کلی.
	نگاشت نهادی	تشکیل قرارگاه‌ها، کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی و موضوعی در راستای تحقق سیاست کلی. تخصیص مأموریت‌ها و نقش‌های تحقق سیاست کلی به دستگاه‌های اجرایی. ایجاد، ادغام و حذف سازمان حکومتی و غیرحکومتی در راستای تحقق سیاست کلی.
	فرهنگ‌سازی و همراهِ‌سازی	گفتمان‌سازی و سکه رایج شدن سیاست کلی در سطح ملی. ارزش گذاشتن به تلاش‌ها و اقدامات تحقق سیاست کلی به‌منابۀ عمل صالح. تبیین، تشریح و تفهیم اهداف، انتظارات و واژگان سیاست کلی در سطوح مختلف.
	رفع موانع و چالش‌ها	برطرف کردن موانع و چالش‌های تحقق سیاست کلی. پیشبینی و به‌کارگیری ضمانت‌ها از طریق به‌کارگیری ابزارهای تشویقی و تنبیهی.
	ضمانت‌های اجرایی	داشتن تقوای فردی و سازمانی به‌عنوان کارآمدترین ضمانت اجرای سیاست کلی. امر به معروف و نهی از منکر به‌عنوان کارآمدترین ضمانت اجرای سیاست کلی.
	نظارت بر الزامات اجرای سیاست	بهره‌وری اجرا
اجرای آزمایشی		اجرای آزمایشی و محدود سیاست کلی با هدف بازخوردهای اصلاحی.
برنامه‌ریزی اجرایی		تعیین اهداف، اقدامات، مجریان، مسئولیت‌ها، منابع و زمانبندی اجرا.
مشوق‌ها و انگیزاننده‌ها		پیوند دادن اجرای سیاست کلی با انتصابات، پاداش‌ها و برخورداری از معافیت‌های قانونی.
کنترل عملیاتی همراهِ‌سازی		تدوین و اجرای شاخص‌ها و اقدامات کنترلی در سطوح اجرایی و ارائه بازخوردهای اصلاحی. جلب حمایت و مشارکت مجریان و جامعه هدف اجرا برای تحقق سیاست کلی.

نوع نظارت	مؤلفه	زیرمؤلفه	
نظارت بر الزامات اجرای سیاست	پاسخ‌گویی	تعهد به جواب‌گویی در مقابل مسئولیت پذیرفته‌شده برای اجرای سیاست کلی.	
	تفویض اختیار	واگذاری قانونی مسئولیت‌ها و اختیارات براساس قابلیت‌ها و توانمندی‌ها.	
	ابزارهای اجرا	پیش‌بینی و استفاده از ابزارها و روش‌های مناسب برای اجرای سیاست کلی.	
	فضای اجرا	میزان پذیرش و مقبولیت اجرای سیاست کلی در جامعه هدف اجرا.	
نظارت ملاحظاتی و ویژگی‌های رهبری در تحقق سیاست	حمایت و مطالبه‌گری	تأکید و مطالبه رهبران و مدیران عالی نسبت به تحقق سیاست کلی. راه‌اندازی قرارگاه/ ستاد هدایت، راهبری و پیگیری برای تحقق سیاست کلی.	
	گروه ائتلاف مدیریتی	انتخاب و انتصاب مدیران همفکر، همدل، همراه و توانمند برای تحقق سیاست کلی. ثبات نسبی مدیریتی و تغییرات هوشمندانه در مدیران میانی و اجرایی.	
	سبک رهبری متناسب	شبکه‌سازی و ایجاد گروه‌های متداخل کاری (قرارگاه، کارگروه و شورا) متولیان تحقق سیاست کلی.	
		ایجاد انگیزه و شور و شوق تحقق سیاست کلی در سطح دستگاه‌های اجرایی و مردم.	
	نظارت ملاحظاتی و ویژگی‌های مجریان تحقق سیاست	نهادها و دستگاه‌های حاکمیتی	تفویض اختیار کافی به مدیران میانی و اجرایی برای تحقق سیاست کلی. مدیریت تعارض و مقاومت‌های ناشی از تحقق انتظارات در سیاست کلی.
		نهادها و دستگاه‌های غیرحاکمیتی	مدیریت جهادی در راستای تحقق اهداف و انتظارات در سیاست کلی.
			پایبندی به حیطه مسئولیت و اختیارات حوزه سیاستگذاری و اجرایی.
		مردم	مدیریت تحول در راستای تحقق اهداف و انتظارات در سیاست کلی.
			داشتن صلاحیت و توانایی (دانش، تجربه و مهارت) برای تحقق سیاست کلی.
			دادن وظایف و اختیارات متناسب برای تحقق سیاست کلی.
مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی برای تحقق سیاست کلی.			
مردم	نهادها و دستگاه‌های غیرحاکمیتی	هماهنگی، همسویی و یکپارچگی برنامه‌های دستگاه‌ها با سیاست‌های ابلاغ‌شده. داشتن اراده و مشارکت در تحقق سیاست کلی.	
	مشارکت داشتن در نظارت بر تحقق سیاست کلی.		
مردم	مشارکت داشتن در نظارت بر تحقق سیاست کلی.	داشتن صلاحیت و توانایی (دانش، تجربه و مهارت) در تحقق سیاست کلی. دادن وظایف و اختیارات متناسب برای تحقق سیاست کلی.	
	مشارکت داشتن در نظارت بر تحقق سیاست کلی.	مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی برای تحقق سیاست کلی. ایجاد منافع مشترک در راستای تحقق سیاست کلی. داشتن باور و ایمان به اهداف و انتظارات سیاست کلی.	
	مردم	مشارکت داشتن در تحقق سیاست کلی. مشارکت داشتن در نظارت بر تحقق سیاست کلی.	



بُعد	مؤلفه	زیرمؤلفه
نظارت بر اجرای سیاست	نتایج	ارزیابی و مقایسه نتایج حاصل از اجرای سیاست کلی با نتایج پیش‌بینی شده.
		ارزیابی پیامدها و آثار تحقق سیاست کلی از منظر جامعه هدف اجرا.
		ارزیابی پیامدها و آثار تحقق سیاست کلی از منظر رقبا و دشمنان.
		ارزیابی پیامدها و آثار تحقق سیاست کلی از بستر گزارش‌های رسمی ملی و بین‌المللی.
نظارت بر عوامل محیطی مؤثر بر تحقق سیاست	پیامدها و آثار	ارزیابی پیامدها و آثار تحقق سیاست کلی از دیدگاه ذی‌نفعان.
		حمایت نظری و عملی ذی‌نفعان از تحقق سیاست کلی.
		لحاظ کردن خواسته‌ها و مطالبات ذی‌نفعان در تحقق سیاست کلی.
		جلب حمایت و پشتیبانی ذی‌نفعان برای تحقق سیاست کلی.
نظارت بر عوامل محیطی مؤثر بر تحقق سیاست	جامعه هدف اجرا	ملاحظه شرایط و اقتضائات خاص جامعه هدف اجرا برای تحقق سیاست.
		انتقال روحیه و انگیزه از جامعه هدف اجرا به مدیران و مجریان سیاست کلی.
		همراه و همسو نمودن جامعه هدف برای تحقق سیاست کلی.
		مشارکت دادن جامعه هدف در تحقق سیاست کلی.
نظارت بر تحقق سیاست	شرایط و زمان اجرا	روندهای مؤثر بر تحقق سیاست کلی.
		رویدادها و تحولات مؤثر بر تحقق سیاست کلی.
		فعالیت‌های مؤثر شرکا، رقبا و دشمنان در تحقق سیاست کلی.
		در نظر گرفتن اقتضائات زمانی، مکانی و شرایط عادی و بحرانی اجرا.
نظارت بر تحقق سیاست	فرایندها	تعیین معیارها و شاخص‌های نظارت و کنترل.
		جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای نظارت و کنترل.
		مقایسه اطلاعات با معیارها و تجزیه و تحلیل آن‌ها.
		بازخورد نتایج و پیشنهاد اقدامات اصلاحی.
ملاحظات و الزامات	ملاحظات و الزامات	تهیه سازوکارهای ارتباطی مردم با حاکمیت با هدف دریافت گزارش‌های نظارتی تحقق سیاست.
		تهیه سیستم بازخوردگیری و استفاده از درس‌آموخته‌ها و تجارب از صحنه اجرا.

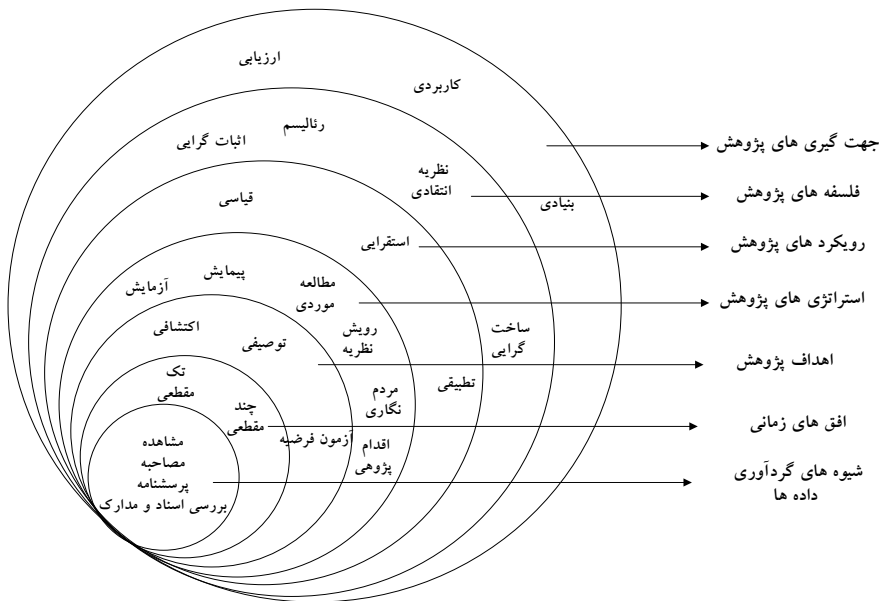
#### ۴. روش تحقیق

روش‌شناسی تحقیق یا تعیین مبانی فلسفی تحقیق کوششی درجهت تعیین روش منطقی دستیابی به هدف‌های علم یا شناخت علمی (عدلیب، ۱۳۸۱، صص. ۵۳-۵۴) و همچون نقشه‌ای، راهگشای مسیر حرکت محقق به سمت مقاصد مورد نظر است (منصوریان، ۱۳۹۰). دانایی‌فرد، آذر و الوانی (۱۳۸۳) با استفاده از «پیمایش تحقیق»<sup>۲۵</sup> ساندرز، لوییس و تورن‌هیل<sup>۲۶</sup> (۲۰۰۸)

25. the research 'onion'

26. Mark Saunders, Philip Lewis & Adrian Thornhill

الگوی روش‌شناسی‌ای را ارائه داده‌اند که مبتنی بر آن روش‌شناسی تحقیق تشریح شده است. تحقیق حاضر بر مبنای فلسفی پراگماتیسم و با جهت‌گیری توسعه‌ای و کاربردی و رویکرد آمیخته‌ی اکتشافی است؛ به‌طوری که در سطح هدف غالباً از رویکرد کیفی، در سطح جمع‌آوری داده‌های تحقیق از دو رویکرد کیفی و کمی و در سطح تحلیل و تفسیر داده‌ها نیز از دو رویکرد کمی و کیفی استفاده شده است. قلمروی تحقیق به لحاظ زمانی به صورت تک‌مقطعی و در بازه‌ی زمانی سال‌های ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۸، به لحاظ مکانی شهر تهران و به لحاظ موضوعی در شاخه‌ی الگوسازی و حوزه‌ی سیاست‌گذاری و مدیریت راهبردی است.



جامعه آماری تحقیق شامل تمام اسناد و مدارک معتبر مرتبط با سیاست‌گذاری و نظارت راهبردی در منابع علمی و تجربی و خبرگان حوزه سیاست‌گذاری (۱۳۰ نفر در دسترس) بوده است. نمونه آماری تحقیق در روش کتابخانه‌ای به صورت تمام‌شمار تا اشباع نظری و در روش میدانی در بخش مصاحبه با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی (۱۲ نفر) و در بخش پرسش‌نامه براساس جدول مورگان (۵۰ نفر) تعیین شد. داده‌های تحقیق با دو روش کتابخانه‌ای (با ابزار فیش‌برداری) و میدانی (با ابزارهای مصاحبه و پرسش‌نامه) گردآوری شد و تحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون و

تحلیل داده‌های کمی با کمک آزمون‌های آماری استنباطی انجام گردید و مدل‌سازی تحقیق با استفاده از روش معادلات ساختاری<sup>۲۷</sup> (رویکرد مبتنی بر کوواریانس) در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۲۸</sup> در سه مرحله برآزش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی صورت گرفت.

## ۵. یافته‌های تحقیق

### ۵-۱. تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی

همان‌طور که پیش از این نیز اشاره شد، نمونه آماری این تحقیق ۵۰ نفر از خبرگان آگاه به موضوع بودند که پرسش‌نامه در بین آن‌ها توزیع گردید و تعداد ۴۶ پرسش‌نامه تکمیل و دریافت شد. اطلاعات مربوط به مدرک تحصیلی، سابقه و سطح مسئولیت و میزان آشنایی با سیاست‌های کلی در **جدول ۶** ارائه شده است.

جدول ۶. تحلیل داده‌های توصیفی نمونه آماری

فراوانی درصد			فراوانی درصد		
۸۶	۳۸	مدیریتی	۹	۴	کارشناسی ارشد
۱۴	۶	کارشناسی	۳۹	۱۷	دانشجوی دکتری
-	-	سایر	۵۲	۲۳	دکتر
۶۸	۳۰	زیاد	-	-	سایر
۳۲	۱۴	متوسط	-	-	تا ۱۰
-	-	ضعیف	-	-	۱۱ تا ۱۵
(منبع: محقق ساخته)			۱۶	۷	۱۶ تا ۲۰
			۴۳	۱۹	۲۱ تا ۲۵
			۱۸	۸	۲۶ تا ۳۰
			۲۳	۱۰	۳۰ به بالا

### ۵-۲. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

در این بخش، فهرستی از عوامل مؤثر در نظارت راهبردی بر تحقق سیاست‌های کلی بیان

27. Structural Equation Modeling

28. Smatr PLS

شده که از مصاحبه با مدیران و مسئولان خبره در موضوع تحقیق به دست آمده و با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است (جدول ۷).

### جدول ۷. عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی اسناد راهبردی از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان

ردیف	عامل
۱	باور و اعتقاد مسئولان و مجریان به سیاست‌های کلی.
۲	اهتمام و جدیت متولیان و مجریان به تحقق و اجرای سیاست‌های کلی.
۳	درک صحیح و برداشت مشترک از سیاست‌های کلی.
۴	قابل اجرا بودن سیاست‌های کلی.
۵	قابل کنترل بودن سیاست‌های کلی.
۶	عقلی و علمی بودن سیاست‌های کلی.
۷	روشمند بودن تدوین سیاست‌های کلی.
۸	ساده، روان و مختصر بودن سیاست‌های کلی.
۹	صریح و غیرقابل تفسیر بودن سیاست‌های کلی.
۱۰	اولویت‌بندی در تحقق سیاست‌های کلی.
۱۱	اولویت‌بندی در بازنگری سیاست‌های کلی.
۱۲	اولویت‌بندی در نظارت و کنترل سیاست‌های کلی.
۱۳	رعایت رویکرد تدبیر همراه با جسارت در تدوین سیاست‌های کلی.
۱۴	الگوبرداری از تجربیات موفق دنیا در سیاست‌گذاری و تحقق سیاست‌ها.
۱۵	لزوم اعتلای جایگاه قانون و فرهنگ قانون‌پذیری در جامعه برای تحقق سیاست‌های کلی.
۱۶	استفاده از ظرفیت‌های مردمی در نظارت و کنترل تحقق سیاست‌های کلی.
۱۷	تقویت زیرساخت‌های نرم و سخت مورد نیاز تحقق سیاست‌های کلی.
۱۸	توجه به منشأ و مبدأ صدور سیاست‌های کلی از مبانی دینی و الهی (ولی فقیه) در تحقق آن.
۱۹	رشد و یادگیری در تدوین و بازنگری سیاست‌های کلی با توجه به تجربیات عملی.
۲۰	توجه به تغییرات محیطی در تحقق سیاست‌های کلی.
۲۱	توجه به بازخوردهای حاصل از اجرای سیاست‌های کلی.
۲۲	استفاده از ظرفیت‌های برنامه‌های پنج‌ساله توسعه کشور در تحقق سیاست کلی.

ردیف	عامل
۲۳	ویژگی‌های مجریان (معتقد به نظام، باصلاحیت و خبره).
۲۴	لزوم ارتباط سیاست‌های کلی نظام با اسناد بالادستی.
۲۵	مشارکت و تعامل مجریان با سیاست‌گذاران.
۲۶	استفاده از مدیران دارای تجربه صف و ستاد یا تلفیقی از آن‌ها.
۲۷	حصول اطمینان از کفایت ابزارها (مالی، انسانی، قوانین و مقررات و...) در اجرای سیاست‌های کلی.
۲۸	لزوم ترجمان سیاست و شکست سیاست به اجزای آن.
۲۹	بررسی دوره‌ای سیاست‌های کلی و بازنگری‌های مورد نیاز.
۳۰	برقراری ارتباط سیستمی بین سیاست‌های کلی با برنامه‌های توسعه کشور.
۳۱	تبدیل سیاست‌های کلی به اهداف کمی و قوانین برنامه توسعه کشور.
۳۲	ارزیابی عملکرد مدیران دستگاه‌ها براساس میزان موفقیت در تحقق سیاست‌های کلی نظام.
۳۳	توجه به ارزشیابی اثربخشی تحقق سیاست‌های کلی (پیامدسنجی).
۳۴	ضرورت ترکیب و به‌کارگیری سه نوع نظارت راهبردی، عملیاتی و مالی در الگوی نظارتی.

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

(منبع: محقق ساخته)

### ۳-۵. تجزیه و تحلیل داده‌های کمی

تحلیل داده‌های کمی در سه مرحله تحلیل اندازه‌گیری الگو، تحلیل ساختاری (ارتباطات) الگو و تحلیل کلی الگو با استفاده از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس انجام شده است.

#### ۳-۵-۱. برازش اندازه‌گیری الگو

برای پایایی، سه شاخص ضریب بارهای عاملی<sup>۲۹</sup> (پایایی متغیرهای مشاهده‌پذیر)، آلفای کرونباخ<sup>۳۰</sup> و پایایی ترکیبی<sup>۳۱</sup> و برای روایی، شاخص روایی هم‌گرا<sup>۳۲</sup> مورد بررسی قرار گرفته و در **جدول ۸ تا ۱۷** وضعیت آن ذکر شده است. ضرایب بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ و آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ و روایی هم‌گرای بالاتر از ۰/۵ نشان‌دهنده وضعیت قوی عناصر الگوست.

29. Loading

30. Cronbach Alpha

31. Composite Reliability

32. Convergent Validity

## جدول ۸. وضعیت پایایی و روایی بُعد نظارت ویژگی‌های سیاست کلی تدوین‌شده

بُعد	مؤلفه	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی هم‌گرا
نظارت ویژگی‌های سیاست کلی تدوین‌شده	۰/۷۶	۰/۹۵۶	۰/۹۶۱	۰/۶۲۱	۱,۰۰۰
انسجام	۰/۷۸۹	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
آرمان‌گرایی واقع‌بینانه	۰/۸۷۱	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
انعطاف‌پذیر	۰/۷۱۳	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
انطباق‌پذیر	۰/۷۵۶	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
فراگیر	۰/۶۳۱	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
جامع و مانع	۰/۷۳۶	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
آینده‌نگر	۰/۸۰۲	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
پایدار	۰/۷۴۱	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
مقبولیت و مشروعیت	۰/۶۳۹	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
صریح و شفاف	۰/۸۲۷	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
بومی	۰/۶۰۶	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
علمی و متقن	۰/۸۵۸	۰/۷۵۰	۰/۸۸۹	۰/۸۰۰	۱,۰۰۰
هم‌راستایی عمودی و افقی	۰/۷۳۰	۰/۸۵۹	۰/۹۳۴	۰/۸۷۶	۱,۰۰۰
اجراپذیر	۰/۷۳۴	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
ارزیابی	۰/۷۸۷	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰

با توجه به اعداد جدول فوق، وضعیت پایایی و روایی ابعاد و مؤلفه‌ها قوی است. 

## جدول ۹. وضعیت پایایی و روایی بُعد نظارت ملاحظات تدوین سیاست کلی

بُعد	مؤلفه	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی هم‌گرا
نظارت ملاحظات تدوین سیاست کلی	۰/۷۰۶	۰/۸۵۲	۰/۹۰۰	۰/۶۹۳	۱,۰۰۰
تدوین مشارکتی	۰/۸۵۶	۰/۷۴۷	۰/۸۸۶	۰/۷۹۵	۱,۰۰۰
هماهنگی و یکپارچگی	۰/۶۶۱	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
بازنگری و اصلاح	۰/۸۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
تمهیدات اجرایی	۰/۸۶۳	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰

با توجه به اعداد جدول بالا، وضعیت پایایی و روایی ابعاد و مؤلفه‌ها قوی است. 

## جدول ۱۰. وضعیت پایایی و روایی بُعد نظارت تدوین نقشه راه تحقق سیاست کلی

بُعد	مؤلفه	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی هم‌گرا
تدوین نقشه راه تحقق سیاست کلی		۰/۵۰۹	۰/۸۶۹	۰/۹۳۸	۰/۸۸۴
تبدیل و ترجمه عملیاتی		۰/۷۶۱	۰/۹۴۸	۰/۹۷۴	۰/۹۵۰
برنامه‌ریزی عملیاتی		۰/۷۶۱	۰/۹۱۹	۰/۹۴۳	۰/۸۰۷

با توجه به اعداد جدول فوق، وضعیت پایایی و روایی ابعاد و مؤلفه‌ها قوی است.  فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

## جدول ۱۱. وضعیت پایایی و روایی بُعد نظارت بسترسازی‌های تحقق سیاست کلی

بُعد	مؤلفه	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی هم‌گرا
نظارت بسترسازی‌های تحقق سیاست کلی		۰/۶۲۰	۰/۷۸۳	۰/۸۳۷	۰/۳۷۵
قوانین، مقررات و سامانه‌ها		۰/۶۷۵	۰/۷۴۸	۰/۸۵۸	۱,۰۰۰
منابع		۰/۶۶۲	۰/۸۱۵	۰/۸۹۰	۱,۰۰۰
زیرساخت‌ها		۰/۶۷۲	۰/۷۹۲	۰/۹۰۵	۱,۰۰۰
آموزش‌ها		۰/۷۹۱	۰/۸۸۰	۰/۹۲۶	۱,۰۰۰
ارتباطات و تعاملات		۰/۷۰۰	۰/۷۸۲	۰/۸۷۳	۱,۰۰۰
نگاشت نهادی		۰/۵۶۵	۰/۸۱۸	۰/۸۷۹	۱,۰۰۰
فرهنگ‌سازی و همراه‌سازی		۰/۷۸۶	۰/۸۱۶	۰/۸۹۱	۱,۰۰۰
رفع موانع و چالش‌ها		۰/۵۴۱	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
ضمانت اجرایی		۰/۷۱۱	۰/۶۷۹	۰/۸۲۶	۱,۰۰۰

 فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

با توجه به اعداد جدول فوق، وضعیت پایایی و روایی مؤلفه‌ها قوی بوده و روایی بُعد مذکور متوسط است.

## جدول ۱۲. وضعیت پایایی و روایی بُعد نظارت الزامات اجرای سیاست کلی

بُعد	مؤلفه	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی هم‌گرا
نظارت الزامات اجرای سیاست کلی	۰/۶۰۳	۰/۸۱۴	۰/۸۵۷	۰/۳۸۷	۱,۰۰۰
بهره‌وری اجرا	۰/۴۴۶	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
اجرای آزمایشی	۰/۷۱۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
برنامه‌ریزی اجرایی	۰/۶۸۳	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
مشوق‌ها و انگیزاننده‌ها	۰/۶۰۵	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
کنترل عملیاتی	۰/۵۶۷	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
همراه‌سازی	۰/۵۶۵	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
پاسخ‌گویی	۰/۶۶۱	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
تفویض اختیار	۰/۵۶۲	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
ابزارهای اجرا	۰/۷۲۴	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
فضای اجرا	۰/۵۰۵	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

با توجه به اعداد جدول فوق، وضعیت پایایی و روایی مؤلفه‌ها قوی بوده و روایی بُعد مذکور متوسط است.

## جدول ۱۳. وضعیت پایایی و روایی بُعد نظارت رهبری تحقق سیاست کلی

بُعد	مؤلفه	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی هم‌گرا
نظارت رهبری تحقق سیاست کلی	۰/۶۶۰	۰/۶۸۲	۰/۸۲۵	۰/۶۱۳	۱,۰۰۰
حمایت و مطالبه‌گری	۰/۶۹۳	۰/۴۹۴	۰/۷۹۶	۰/۶۶۲	۱,۰۰۰
گروه اثتلاف مدیریتی	۰/۸۲۲	۰/۷۶۳	۰/۸۴۵	۰/۶۴۸	۱,۰۰۰
سبک رهبری متناسب	۰/۸۲۶	۰/۸۳۰	۰/۸۷۸	۰/۵۵۰	۱,۰۰۰

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

با توجه به اعداد جدول فوق، وضعیت پایایی و روایی ابعاد و مؤلفه‌ها قوی است. گفتنی است که گرچه آلفای کرونباخ مؤلفه «حمایت و مطالبه‌گری» ۰/۴۹۴ بوده، ضریب پایایی ترکیبی آن ۰/۷۹۶ بوده که مناسب است.



## جدول ۱۴. وضعیت پایایی و روایی بُعد نظارت مجریان تحقق سیاست کلی

بُعد	مؤلفه	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی هم‌گرا
نظارت مجریان تحقق سیاست کلی	۰/۶۳۸	۰/۷۴۳	۰/۸۵۱	۰/۶۵۷	
نهادهای و دستگاه‌های حاکمیتی	۰/۶۹۴	۰/۷۳۵	۰/۸۴۹	۰/۶۲۳	
نهادهای و دستگاه‌های غیرحاکمیتی	۰/۸۸۸	۰/۹۳۴	۰/۹۴۸	۰/۷۵۱	
مردم	۰/۸۳۸	۰/۶۸۸	۰/۸۱۹	۰/۶۰۴	

با توجه به اعداد جدول فوق، وضعیت پایایی و روایی ابعاد و مؤلفه‌ها قوی است. 

## جدول ۱۵. وضعیت پایایی و روایی بُعد نظارت دستاوردهای حاصل از اجرای سیاست کلی

بُعد	مؤلفه	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی هم‌گرا
نظارت دستاوردهای حاصل از اجرای سیاست کلی	۰/۷۶۹	۰/۴۴۱	۰/۷۸۱	۰/۶۴۱	
نتایج	۰/۸۱۹	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	
پیامدها و آثار	۰/۷۸۲	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	

 فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

با توجه به اعداد جدول فوق، وضعیت پایایی و روایی ابعاد و مؤلفه‌ها قوی است. گرچه آلفای کرونباخ بُعد مذکور ۰/۴۴۱ بوده، ضریب پایایی ترکیبی آن ۰/۷۸۱ بوده که مناسب است.

## جدول ۱۶. وضعیت پایایی و روایی بُعد نظارت عوامل محیطی مؤثر بر تحقق سیاست کلی

بُعد	مؤلفه	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی هم‌گرا
نظارت عوامل محیطی مؤثر بر تحقق سیاست کلی	۰/۷۸۳	۰/۶۸۵	۰/۸۲۸	۰/۸۰۷	
ذی‌نفعان	۰/۸۷۱	۰/۹۱۰	۰/۹۴۴	۰/۸۴۸	
جامعه هدف اجرا	۰/۸۲۹	۰/۸۴۲	۰/۸۹۳	۰/۶۷۷	
عدم قطعیت‌های محیطی	۰/۶۴۳	۰/۷۷۷	۰/۸۴۰	۰/۵۱۳	

با توجه به اعداد جدول فوق، وضعیت پایایی و روایی ابعاد و مؤلفه‌ها قوی است. 

## جدول ۱۷. وضعیت پایایی و روایی بُعد فرایندها، ملاحظات و الزامات نظارت تحقق سیاست کلی

بُعد	مؤلفه	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی هم‌گرا
فرایندها، ملاحظات و الزامات نظارت تحقق سیاست کلی		۰/۷۶۵	۰/۹۲۱	۰/۹۶۲	۰/۹۲۶
فرایندها		۰/۹۶۷	۰/۹۷۱	۰/۹۷۸	۱۰۰۰
ملاحظات و الزامات		۰/۹۵۷	۰/۸۷۰	۰/۹۲۰	۱۰۰۰

با توجه به اعداد جدول فوق، وضعیت پایایی و روایی ابعاد و مؤلفه‌ها قوی است. 

## ۵-۳-۲. برازش ساختاری (ارتباطات) الگو

در این بخش، وضعیت ساختاری الگو و روابط بین متغیرهای مکنون (مستقل یا برون‌زا) و وابسته (درون‌زا) بر اساس معیارهای ضرایب تأثیر، ضریب تعیین (R2)، ضریب ارتباط پیش‌بین (Q2) و معیار اندازه‌اثر (F2) بررسی شده است. در مرحله اول، ارتباط سازه اصلی (الگوی نظارت راهبردی تحقق سیاست‌های کلی نظام) با ابعاد الگو بررسی و نتایج تحلیل ضرایب مسیر این مرحله در **جدول ۱۸** نشان داده شده است.

## جدول ۱۸. وضعیت ارتباط سازه اصلی با ابعاد الگو

از	به	ضریب تأثیر	ضریب R2	ضریب Q2	ضریب F2
ویژگی‌های سیاست کلی تدوین شده	۲/۸۷۹	۰/۲۲۵	۰/۱۲۲	۰/۲۹۱	
ملاحظات تدوین سیاست کلی	۲/۲۵۳	۰/۱۵۱	۰/۰۸۹	۰/۱۷۷	
تدوین نقشه راه برای تحقق سیاست کلی	۲/۴۷۷	۰/۱۹۹	۰/۱۵۵	۰/۲۴۸	
بسترسازی‌ها برای تحقق سیاست کلی	۶/۹۶۴	۰/۳۸۵	۰/۱۱۷	۰/۶۲۶	
الگوی نظارت بر تحقق سیاست‌های کلی نظام	۳/۶۷۴	۰/۳۴۳	۰/۱۰۶	۰/۵۲۳	
رهبری در تحقق سیاست کلی	۳/۷۶۴	۰/۴۳۵	۰/۲۳۶	۰/۷۷۱	
مجریان تحقق سیاست کلی	۴/۱۹۲	۰/۳۳۷	۰/۲۰۱	۰/۵۰۸	
دستاوردهای حاصل از اجرای سیاست کلی	۵/۹۰۷	۰/۳۸۲	۰/۲۱۰	۰/۶۱۸	
عوامل محیطی مؤثر بر تحقق سیاست کلی	۳/۴۱۴	۰/۱۷۲	۰/۰۷۷	۰/۲۰۸	
فرایندها، ملاحظات و الزامات نظارت	۳/۰۵۵	۰/۱۸۴	۰/۱۴۱	۰/۲۲۶	



(منبع: محقق ساخته)

همان‌طور که وضعیت ضرایب معیارها در **جدول ۱۸** نشان داده شده، عمده مسیرهای سازه اصلی به ابعاد به صورت قوی برازش شده است. در مرحله دوم، ارتباط ابعاد با مؤلفه‌های الگو بررسی شده و نتایج تحلیل ضرایب مسیر این مرحله در **جدول ۱۹** آمده است.

جدول ۱۹. وضعیت ارتباط ابعاد با مؤلفه‌های الگو

از	به	ضریب تأثیر	ضریب R2	ضریب Q2	ضریب F2
	هم‌راستایی عمودی و افقی	۶/۴۴۹	۰/۵۳۳	۰/۴۳۱	۱/۱۴۰
	آرمان‌گرایی واقع‌بینانه	۱۴/۴۶۵	۰/۷۶۰	۰/۷۱۴	۳/۱۵۸
	آینده‌نگر بودن	۶/۷۳۸	۰/۶۴۳	۰/۵۹۷	۱/۸۰۳
	قابل‌ارزیابی	۷/۸۳۷	۰/۶۲۰	۰/۵۷۷	۱/۶۳۲
	بومی بودن	۴/۳۴۵	۰/۳۶۷	۰/۳۲۷	۰/۵۸۰
	اجراپذیر	۶/۷۶۶	۰/۵۳۹	۰/۴۷۱	۱/۱۷۰
نظارت بر ویژگی‌های سیاست تدوین‌شده	علمی و متقن بودن	۲۱/۰۸۱	۰/۷۳۶	۰/۵۵۱	۲/۷۸۹
	انسجام داشتن	۶/۶۷۸	۰/۶۲۳	۰/۶۰۵	۱/۶۵۳
	فراگیر بودن	۵/۰۵۱	۰/۳۹۸	۰/۳۷۵	۰/۶۶۲
	جامع و مانع بودن	۷/۹۲۵	۰/۵۴۱	۰/۵۱۱	۱/۱۸۰
	داشتن مقبولیت و مشروعیت	۵/۱۲۳	۰/۴۰۸	۰/۳۴۱	۰/۶۸۹
	پایدار بودن	۸/۷۳۶	۰/۵۴۹	۰/۵۰۲	۱/۲۱۸
	صریح و شفاف بودن	۷/۷۳۴	۰/۶۸۵	۰/۶۳۴	۲/۱۷۰
	انعطاف‌پذیر بودن	۶/۰۵۴	۰/۵۰۸	۰/۴۶۶	۱/۰۳۱
	انطباق‌پذیر بودن	۴/۳۳۳	۰/۵۷۲	۰/۵۰۸	۱/۳۳۶
	بازنگری و اصلاح	۷/۹۷۰	۰/۶۴۰	۰/۶۰۶	۱/۷۸۰
نظارت بر ملاحظات تدوین سیاست	هماهنگی و یکپارچگی	۴/۵۹۲	۰/۴۳۷	۰/۳۸۴	۰/۷۷۵
	تمهیدات اجرایی	۱۲/۵۶۳	۰/۷۴۵	۰/۷۰۶	۲/۹۲۵
	تدوین مشارکتی	۱۰/۲۹۹	۰/۷۳۲	۰/۵۲۰	۲/۷۳۴
نظارت بر تدوین نقشه راه برای تحقق سیاست	برنامه‌ریزی عملیاتی	۸/۱۲۸	۰/۵۷۹	۰/۴۱۳	۱/۳۷۳
	تبدیل و ترجمه عملیاتی	۶/۷۸۲	۰/۵۷۹	۰/۵۱۷	۱/۳۷۶
	آموزش‌ها	۱۱/۸۷۸	۰/۶۲۶	۰/۴۶۴	۱/۶۷۲
	ارتباطات و تعاملات	۸/۵۷۵	۰/۴۹۱	۰/۲۸۱	۰/۹۶۳
	زیرساخت‌ها	۹/۹۹۳	۰/۴۵۱	۰/۳۳۹	۰/۸۲۱
نظارت بر بسترسازی‌ها برای تحقق سیاست	فرهنگ‌سازی و همراه‌سازی	۶/۴۰۵	۰/۶۱۹	۰/۴۱۰	۱/۶۲۲
	منابع	۴/۷۰۹	۰/۴۳۸	۰/۲۶۸	۰/۷۷۹
	نگاشت نهادی	۷/۱۵۹	۰/۳۱۹	۰/۱۷۵	۰/۴۶۸
	قوانین، مقررات و سامانه‌ها	۳/۸۱۸	۰/۴۵۶	۰/۲۵۳	۰/۸۳۸
	رفع موانع و چالش‌ها	۷/۳۷۱	۰/۲۹۲	۰/۲۶۳	۰/۴۱۳
	ضمانت اجرایی داشتن	۹/۳۲۳	۰/۵۰۶	۰/۲۶۵	۱/۰۲۳

از	به	ضرب تأثیر	ضرب R2	ضرب Q2	ضرب F2
	بهره‌وری اجرا	۲/۰۷۴	۰/۱۸۸	۰/۱۱۶	۰/۲۳۲
	برنامه‌ریزی اجرایی	۲/۳۹۶	۰/۲۲۱	۰/۱۷۹	۰/۲۸۵
	کنترل عملیاتی	۴/۰۶۵	۰/۳۰۵	۰/۲۸۱	۰/۴۳۹
	ابزارهای اجرا	۱۲/۴۰۸	۰/۲۴۵	۰/۴۸۱	۱/۰۵۲
نظارت بر الزامات و ملاحظات اجرای سیاست	اجرای آزمایشی	۳/۵۰۵	۰/۵۱۳	۰/۱۷۲	۰/۳۲۵
	فضای اجرا	۲/۱۵۷	۰/۱۴۵	۰/۰۶۶	۰/۱۷۰
	همراه‌سازی	۳/۱۴۵	۰/۳۰۶	۰/۲۸۵	۰/۴۴۱
	مشوق‌ها و انگیزاننده‌ها	۲/۹۹۲	۰/۳۵۹	۰/۳۳۵	۰/۵۵۹
	پاسخ‌گویی	۳/۸۹۶	۰/۴۳۷	۰/۳۵۲	۰/۷۷۷
	تفویض اختیار	۲/۵۹۰	۰/۱۶۶	۰/۱۴۷	۰/۱۹۹
	گروه انتالف مدیریتی	۱۰/۹۷۹	۰/۵۰۶	۰/۲۳۳	۱/۰۲۵
نظارت رهبری بر تحقق سیاست	حمایت و مطالبه‌گری	۴/۲۱۲	۰/۳۰۴	۰/۱۳۴	۰/۴۳۷
	سبک رهبری متناسب	۴/۴۸۵	۰/۳۳۶	۰/۱۳۶	۰/۵۰۵
	مردم	۷/۵۲۴	۰/۴۶۹	۰/۱۹۷	۰/۸۸۳
نظارت مجریان بر تحقق سیاست	نهادهای و دستگاه‌های حاکمیتی	۲/۹۳۹	۰/۳۲۰	۰/۱۳۲	۰/۴۷۱
	نهادهای و دستگاه‌های غیرحاکمیتی	۴/۸۶۳	۰/۴۶۶	۰/۲۸۷	۰/۸۷۴
	عدم قطعیت	۴/۰۴۰	۰/۳۲۸	۰/۱۳۳	۰/۴۸۸
نظارت مراجع و عوامل محیطی	جامعه هدف	۵/۸۹۳	۰/۳۷۲	۰/۲۰۴	۰/۵۹۲
	ذی‌حقان	۴/۴۳۶	۰/۳۸۰	۰/۲۳۷	۰/۶۱۴
نظارت دستاوردهای حاصل از اجرای سیاست	نتایج	۲/۶۰۸	۰/۱۲۹	۰/۱۲۰	۰/۱۴۹
	پیامدها و آثار	۲/۵۸۵	۰/۴۱۵	۰/۰۷۰	۰/۲۰۸
فرایندها، ملاحظات و الزامات نظارت	فرایندها	۳/۲۶۱	۰/۳۹۱	۰/۳۰۳	۰/۶۴۲
	ملاحظات و الزامات	۳/۹۲۰	۰/۳۷۸	۰/۲۵۳	۰/۶۰۲

مطابق وضعیت ضرایب در جدول ۱۹، عمده مسیره‌های ابعاد به مؤلفه‌ها به صورت قوی برآزش شده است.

### ۳-۳-۵. برآزش کلی الگو

برآزش کلی الگو مبتنی بر معیار نیکویی برآزش<sup>۳۳</sup> محاسبه گردید و برابر ۰/۶۱۳ شد که نشان‌دهنده برآزش قوی الگوست.

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف اصلی این پژوهش ارائه الگویی برای نظارت راهبردی بر تحقق سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران بوده است. پس از بررسی مطالعات پیشین و مرور ادبیات موضوع در حوزه تحقق و پیاده‌سازی سیاست‌های کلان و نظارت راهبردی بر تحقق سیاست‌ها، الگوی اولیه ارائه شد که با انجام مصاحبه و توزیع و تکمیل پرسش‌نامه توسط خبرگان، نمونه آماری تکمیل و تدقیق شد. نتایج این تحقیق بیانگر آن است که الگوی نظارت راهبردی بر تحقق سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران از ۱۰ بُعد، ۵۳ مؤلفه و ۱۱۰ زیرمؤلفه تشکیل شده که به صورت سیستمی دارای ورودی (نظارت قبل از اجرا)، پردازش (نظارت حین اجرا) و خروجی (نظارت پس از اجرا) است. الگوی پیشنهادی برپایه الگوی نظارت راهبردی پرل (۱۹۹۲) توسعه یافته و بدیهی است که تدوین الگوهای نظارت عملیاتی و تاکتیکی تحقق سیاست‌های کلی از موضوع و اهداف این تحقیق خارج است.

- ابعاد «نظارت بر ویژگی‌های سیاست تدوین‌شده» و «نظارت بر ملاحظات تدوین سیاست» ورودی‌های الگو، ویژگی‌ها و ملاحظات است که در مرحله تدوین سیاست کلی در مجمع تشخیص مصلحت و قبل از ابلاغ سیاست‌های کلی توسط مقام معظم رهبری و شروع فرایند پیاده‌سازی و اجرا، باید مورد توجه قرار گیرد. درواقع ویژگی‌هایی همچون انسجام، آرمان‌گرایی واقع‌بینانه، جامعیت و مانعیت، صراحت و شفافیت، اجراپذیر و قابل ارزیابی بودن همچون اصول راهنمایی است که در صورت لحاظ شدن در سیاست‌های کلی تدوین‌شده، در تحقق آن نقش بسزایی خواهد داشت. بنابراین استفاده از این ویژگی‌ها به تدوین‌کننده‌ها توصیه و نیز تأکید شده که در طول فرایند تدوین سیاست کلی مورد نظارت و واپایش قرار خواهد گرفت. همچنین ملاحظات همچون تدوین مشارکتی به مفهوم مشارکت کردن و بهره گرفتن از نظرات ذی‌نفعان، مدیران، مجریان و جامعه هدف اجرا در فرایند تدوین سیاست کلی و به‌کارگیری تدوین‌کنندگانی که درک واقع‌بینانه‌ای از محیط اجرا داشته باشند، به‌همراه پیش‌بینی تمهیدات اجرایی و پیش‌بینی دوره بازنگری و اصلاح سیاست‌های کلی مبتنی بر بازخوردها و درس‌آموخته‌های حاصل از اجرا از جمله ملاحظات است که در طول تدوین سیاست کلی باید مورد نظارت قرار گیرد.

- ابعاد «نظارت بر تدوین نقشه راه تحقق سیاست»، «نظارت بر بسترسازی‌های تحقق سیاست» و «نظارت بر الزامات اجرای سیاست»، به‌عنوان پردازش‌های اصلی الگو، سلسله‌اقدامات ضروری برای تبدیل و ترجمه عملیاتی سیاست و بسترسازی تحقق و الزامات ضروری در مرحله اجرای سیاست کلی است. تدوین نقشه راه برای تحقق سیاست کلی

به مفهوم تبدیل سیاست‌های کلی به پیامدهای مورد انتظار و برنامه‌های کلان است که در مرحله بعد شامل برنامه‌های عملیاتی و پروژه‌های اجرایی و تعیین و تخصیص الزامات، منابع، زمان و محدودیت‌های رسیدن به اهداف، پروژه‌ها و اقدامات و احصای شاخص‌های تحقق اهداف، پروژه‌ها و اقدامات است. در واقع سیاست‌های کلی نظام جهت‌گیری اصلی و کلی نظام است که برای تحقق آن باید به موضوعات عملیاتی و قابل اجرا بودن تبدیل و ترجمه شود و نقشه راه تحقق آن ترسیم گردد. نقشه راه تحقق سیاست، مانند یک جورچین، مجموعه‌ای از اهداف، برنامه‌ها و پروژه‌هایی است که در صورت اجرای آن‌ها، انتظار می‌رود سیاست کلی به اهداف خود دست یابد. در صورت عدم تدوین نقشه راه برای تحقق سیاست کلی ابلاغ‌شده، نباید انتظار داشت سیاست ابلاغ‌شده در مسیر اجرا قرار گیرد؛ بدین معنا که این فرایند اولین گام و پیش‌نیاز اصلی سایر گام‌های تحقق سیاست‌های کلی است؛ به طوری که سایر فرایندها و اقدامات در ادامه فرایند تدوین نقشه راه تحقق سیاست کلی انجام می‌شود. از این رو نظارت بر تدوین نقشه راه تحقق سیاست کلی از جمله گلوگاه‌های اصلی تحقق سیاست کلی است؛ خاصه در تدوین قانون برنامه‌های پنج‌ساله توسعه کشور باید در نظر گرفته شود. ضمانت اجرایی نظارت بر اجرای این مرحله مهم با بررسی کارشناسی و گزارش شورای عالی نظارت به شورای نگهبان قانون اساسی امکان‌پذیر خواهد بود. همچنین بسترهای تحقق سیاست کلی به مثابه ریل‌گذاری، آماده‌سازی و فراهم کردن زیرساخت‌های ضروری برای اجرای سیاست‌های کلی در میدان عمل است. بستر اول شامل تدوین، به‌روزرسانی و اصلاح قوانین، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و سامانه‌های ملی متناسب با اهداف و انتظارات مطرح‌شده در سیاست‌های کلی است. چه بسا سیاست‌های کلی ابلاغ‌شده‌ای وجود دارد که قوانین و مقررات مصوب و جاری کشور با اهداف آن تعارض دارد یا از آن حمایت نمی‌کند؛ از این رو به اصلاح و به‌روزرسانی نیاز دارد. بستر دوم سامان‌دهی و تأمین منابع و زیرساخت‌های کشور شامل منابع انسانی، منابع دانش و اطلاعات، مالی و زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری است. چه بسیار مشاهده شده است که منابع کشور، برای مثال بودجه کشور، با اولویت‌های سیاست‌های کلی ابلاغ‌شده تناقض دارد. بستر سوم آموزش و توانمندسازی اهداف مورد انتظار سیاست‌های کلی است که بر دستیابی به اهداف و انتظارات مندرج در سیاست‌های کلی تأثیر مستقیمی (مثبت و منفی) خواهد گذاشت. تدوین، بازنگری و اصلاح جهت‌گیری‌ها و محتوای آموزش‌های پایه، مقدماتی و عالی و همچنین آموزش‌های عرضی و فنی حرفه‌ای به‌همراه آموزش‌های عمومی کشور از جمله زیرساخت‌های لازم برای تحقق سیاست‌های کلی است که باید با شاخص‌های معین مورد نظارت قرار گیرد. بستر چهارم نگاهت نهادی به معنای تعیین و تخصیص مأموریت و نقش دستگاه‌های سیاست‌گذاری، اجرایی و نظارتی کشور در تحقق سیاست کلی و مواردی نظیر تشکیل قرارگاه‌ها، کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی و نیز ایجاد، ادغام

و حذف برخی از ساختارها و نهادها در راستای تسهیل در تصمیم‌گیری‌هاست که نقش مهمی در تحقق سیاست‌های کلی دارد و لازم است به‌صورت مستمر بر آن‌ها نظارت صورت گیرد. بستر پنجم برقراری ارتباطات و تعاملات درون‌دستگاهی و بین‌دستگاهی و تحکیم همکاری و هماهنگی قوای سه‌گانه، سایر نهادها، نیروهای مسلح، بخش خصوصی و مردم در راستای تحقق سیاست کلی است. سیاست‌های کلی جزو اسناد جهت‌ده و بالادستی نظام محسوب می‌شود و لازم است تمام بخش‌های نظام با وحدت و هم‌افزایی در راستای تحقق اهداف آن گام بردارند. بستر ششم فرهنگ‌سازی، گفتمان‌سازی و سکه رایج شدن سیاست کلی در سطح جامعه با تبیین، تشریح و تفهیم اهداف، انتظارات و واژگان سیاست کلی در سطوح و بخش‌های مختلف کشور و جامعه و فرهنگ‌سازی و ارزش گذاشتن به تلاش‌ها و اقدامات انجام‌شده در راستای تحقق سیاست کلی به‌مثابه عمل صالح است. در صورت گفتمان‌سازی و در گام بعد مطالبه‌گری در جامعه، سرعت تحقق اهداف سیاست کلی دوچندان خواهد شد. بستر هفتم برطرف کردن موانع و چالش‌های ساختاری، نظامی، فرهنگی، مدیریتی، بودجه‌ای و زیرساختی تحقق سیاست کلی است. بستر هشتم پیش‌بینی و به‌کارگیری ضمانت‌های اجرایی از طریق کاربست ابزارهای تشویقی و تنبیهی برای مدیران دستگاه‌های اجرایی با توجه به عملکردشان در حوزه تحقق سیاست کلی است. با توجه به نوع نظام اداره کشور بر مبنای جمهوری اسلامی و تأکید قانون اساسی بر رعایت شریعت اسلامی در اداره کشور، تقوای فردی و سازمانی و امر به معروف و نهی از منکر، به‌عنوان بهترین و کارآمدترین سازوکار خودکنترلی برای ضمانت اجرایی در تحقق سیاست کلی، نقش بسزایی دارد که باید مورد نظارت و کنترل قرار گیرد.

- الزامات اجرای سیاست کلی مجموعه‌ای از قابلیت‌ها، مهارت‌ها و ابزارهایی است که در اجرای سیاست کلی در سطوح اجرایی به تسهیل در تحقق اهداف و انتظارات مندرج در سیاست کلی کمک می‌کند. مواردی نظیر اجرای آزمایشی و محدود، بهره‌وری اجرا، برنامه‌ریزی اجرایی، مشوق‌ها و انگیزاننده‌ها شامل پیوند دادن اجرای سیاست با انتصابات، پاداش‌ها و برخورداری از معافیت‌های قانونی، کنترل عملیاتی، همراه‌سازی، پاسخ‌گویی و تفویض اختیار جزو ابزارها و فضای اجراست که باید بر آن‌ها نظارت و کنترل صورت گیرد.

- عوامل مداخله‌کننده در الگو که در تحقق سیاست کلی بسیار تأثیر دارند، شامل ابعاد «نظارت بر ملاحظات و ویژگی‌های رهبری در تحقق سیاست» و «نظارت بر ملاحظات و ویژگی‌های مجریان در تحقق سیاست» است. ملاحظات و ویژگی‌های رهبری در تحقق سیاست شامل تأکید و مطالبه رهبران جامعه و مدیران عالی دستگاه‌ها نسبت به تحقق سیاست کلی و هدایت، راهبری و پیگیری مستمر برای تحقق سیاست کلی است که از

طریق راه‌اندازی قرارگاه‌ها یا ستادهای فرماندهی ویژه امکان تصمیم‌گیری بهتر و مناسب جهت رفع موانع و تسهیل در مسیر اجرای سیاست کلی را فراهم می‌کند. همچنین گروه ائتلاف مدیریتی با انتخاب و انتصاب مدیران همفکر، همدل، همراه و توانمند برای تحقق سیاست کلی و برقراری ثبات نسبی مدیریتی و البته ایجاد تغییرات هوشمند در مدیران میانی و اجرایی با اخذ تعهدات کافی نسبت به اجرای سیاست کلی و شبکه‌سازی مدیریتی و تشکیل گروه‌های متداخل کاری، تأثیر زیادی بر سرعت اجرا و تحقق انتظارات مندرج در سیاست کلی خواهد داشت. سبک رهبری متناسب رهبران و مدیران با برقراری مدیریت تحول‌گرا و جهادی و ایجاد انگیزه و شور و شوق نسبت به تحقق اهداف سیاست کلی و تفویض اختیار کافی به مدیران اجرایی و مدیریت تعارض در تحقق سیاست کلی بسیار مؤثر است که ضرورت دارد این امر مورد نظارت قرار گیرد. مجریان تحقق سیاست کلی در الگوی نظارت به سه دسته نهادها و دستگاه‌های حاکمیتی، نهادها و دستگاه‌های غیرحاکمیتی و مردم تقسیم می‌شوند که به موضوعاتی نظیر صلاحیت و توانایی‌های مجریان، دادن وظایف و اختیارات متناسب، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی، و هماهنگی، همسویی و یکپارچگی برنامه‌های دستگاه‌ها با سیاست‌های ابلاغ‌شده می‌پردازد که باید بر آن‌ها نظارت صورت گیرد. در دسته مجریان مردمی، باور و ایمان و مشارکت مردم در اجرا و نظارت بر سیاست کلی در تحقق سیاست کلی بسیار اثرگذار است.

- مراجع و عوامل محیطی مؤثر بر تحقق سیاست کلی گرچه به‌صورت محیطی و عمدتاً خارج از دسترس‌اند، بر تحقق سیاست‌های کلی تأثیر دارند که باید مورد ملاحظه قرار گیرند. مراجع و عوامل محیطی به سه دسته ذی‌نفعان، جامعه هدف اجرا و شرایط و زمان اجرا تقسیم شده است. منظور از ذی‌نفعان مراجع و نخبگانی هستند که نظرات و حمایت‌های آن‌ها در تحقق سیاست کلی بسیار مؤثر است. از این رو در این بخش، حمایت نظری و عملی ذی‌نفعان و لحاظ کردن خواسته‌ها و مطالبات آن‌ها و نیز جلب حمایت و پشتیبانی تحقق سیاست از اهمیت زیادی برخوردار است که باید بر آن‌ها نظارت شود. جامعه هدف اجرا بخش‌هایی از دولت و جامعه هستند که اجرای سیاست کلی بر آن‌ها تأثیر مستقیم دارد. از این رو ملاحظه شرایط و اقتضائات خاص جامعه هدف، کسب روحیه و انگیزه مدیران و مجریان از جامعه هدف، همراه و همسو کردن جامعه هدف و مشارکت دادن آن‌ها بر تحقق سیاست کلی تأثیر مستقیم دارد که لازم است مورد نظارت قرار گیرد. شرایط محیطی و لحاظ کردن اقتضائات زمانی اجرا شامل روندها، رویدادها و تحولات مؤثر بر تحقق سیاست کلی و فعالیت‌های مؤثر شرکا، رقبا و دشمنان بر تحقق سیاست کلی و در نظر گرفتن اقتضائات زمانی، مکانی و شرایط عادی و بحرانی اجرا از مواردی است که بر تحقق سیاست کلی اثر می‌گذارد که لازم است بر آن‌ها نظارت شود.



- دستاوردهای حاصل از اجرای سیاست کلی شامل نتایج، پیامدها و آثار حاصل از اجرای سیاست کلی است که بازخوردهای آن بر تحقق هرچه بهتر و اثربخش‌تر شدن سیاست کلی تأثیر بسیاری دارد. در بخش نتایج، ارزیابی نتایج در مقاطع زمانی و محیط‌های اجرایی مختلف و مقایسه آن با نتایج پیش‌بینی شده و مورد انتظار در مرحله تدوین سیاست بازخوردهای مناسبی را در تصمیم‌های مدیران و مجریان در مسیر تحقق سیاست کلی خواهد داشت. در بخش پیامدها و آثار حاصل از اجرای سیاست کلی، ارزیابی از منظر جامعه هدف اجرا (مردم، بخش حاکمیتی و بخش خصوصی)، ارزیابی از منظر رقبا و دشمنان، ارزیابی از بستر گزارش‌های رسمی ملی و بین‌المللی و ارزیابی از دیدگاه ذی‌نفعان، دیدگاه جامعی درباب اثربخشی حاصل از اجرای سیاست کلی و مقایسه آن با انتظارات پیش‌بینی شده به‌منظور اصلاح در هدف‌گذاری و مسیر اجرای سیاست کلی دارد که باید مورد نظارت قرار گیرد.

مباحثی که تا کنون بیان شد، درباره ابعادی است که درباب تحقق سیاست کلی باید مورد نظارت قرار گیرد. اما در الگوی پیشنهادی برای موضوع نظارت نیز یک بُعد در نظر گرفته شده که با عنوان «فرایندها، ملاحظات و الزامات نظارت بر تحقق سیاست» نام‌گذاری شده است. فرایندهای نظارت و کنترل شامل فرایند تعیین معیارها و شاخص‌های نظارت، فرایند جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای نظارت، فرایند مقایسه اطلاعات با معیارها و تجزیه و تحلیل و فرایند بازخورد نتایج و پیشنهاد اقدامات اصلاحی است. از این رو برای نظارت بر تحقق هریک از سیاست‌های کلی باید تمام فرایندهای زیر با توجه به ابعادی که قبلاً بیان شده اجرایی شود. برای مثال برای هریک از سیاست‌های کلی، معیارها و شاخص‌ها با توجه به تمام ابعاد و مؤلفه‌های پیش‌گفته به‌صورت بومی تعیین شود. نیز مراجع اطلاعاتی و روش‌های سنجش و جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز شاخص‌ها با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های پیش‌گفته و برای هریک از سیاست‌های کلی تعیین و اجرا گردد. ملاحظات و الزامات نظارت شامل تعبیه سازوکارهای ارتباطی مردم و حاکمیت با هدف دریافت گزارش‌های نظارتی و در نظر گرفتن سیستم بازخوردگیری و بهره‌گیری از درس‌آموخته‌ها و تجارب اجرا از صحنه اجراست که نقش مؤثری در اثربخشی سامانه نظارت راهبردی بر تحقق سیاست‌های کلی دارد.

تحقیق حاضر با ارائه الگوی عمومی نظارت راهبردی، قابلیت و زمینه تحقیقات تکمیلی و موردی عمیق را در زمینه نظارت تحقق هر مورد از سیاست‌های کلی ابلاغ‌شده را فراهم می‌کند که انجام هریک از آنها به ارتقای سطح دانش نظارت و همچنین زمینه‌سازی تحقق سیاست‌های کلی کمک خواهد کرد.

محدودیت این تحقیق در حوزه نظارت بر سیاست‌های کلان نظام جمهوری اسلامی ایران بوده و برای سایر بخش‌ها و نظام‌های سیاسی با بومی‌سازی کاربرد خواهد داشت.

## ملاحظات اخلاقی

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

### تعارض منافع

بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

## References

- Abbasi, T., & Beigi, V. (2016). Analyzing the challenges of public policies in science, research, and technology. *Journal of Science and Technology Policy*, 8(3), 1-12. Received from: [http://jstp.nrisp.ac.ir/article\\_12958.html](http://jstp.nrisp.ac.ir/article_12958.html). (Persian)
- Akhavan Kazem, B. (2012). *Supervision in Islamic state*. Tehran: Institute of Cultural and Islamic Research. (Persian)
- Alem, A. (1997). *Principles of politics*. Tehran: Ney Publication. (Persian)
- Amid Zanjani, A., & Mousazadeh, E. (2010). *Supervising the performance of the government and official justice*. Tehran: Tehran University Press. (Persian)
- Andalib, A. (2002). *Research method and dissertation writing*. Tehran: Islamic Republic of Iran's Sepah. (Persian)
- Asadi, M., Peikani, M., & Rashidpour, A. (2017). A pattern for implementing public policy in the ministry of economy and property: the case of IRIB custom department. *Journal of Public Administration*, 9(4), 591-614. DOI: [10.22059/JIPA.2018.252928.2221](https://doi.org/10.22059/JIPA.2018.252928.2221) (Persian)
- Ashtarian, K., Keshvardoust, S., & Farahani, M. (2015). Research in implementing public policy: problems of the fourth development plan in health and culture. *Public Policy*, 1(2), 17-28. DOI: [10.22059/PPOLICY.2015.57157](https://doi.org/10.22059/PPOLICY.2015.57157) (Persian)
- Baghernezhad, P., Taherpour Kalantari, H., & Bahrami, H. (2016). Identifying the factors of implementing supportive policies of companies and entrepreneurship institutes, and commercialization of inventions. *Process Development and Management*, 29(4), 79-114. Received from: <http://jmdp.ir/article-1-2620-fa.html>. (Persian)
- Batsuuri, G. (2016). Foreign Investment Policy Implementation Effectiveness: A Case Study from Mongolia. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(3), 309-320. Received from: <http://www.onlinejournal.in>.
- Bhola, H. (1997). *A model of evaluation planning, implementation and management* (translated into Farsi by Khodayar Abili). Tehran: International Institute of Adult Education. (Persian)
- Bordon, R., & Nikgozar, A. (2004). *The logic of social agency: techniques of analyzing social issues*. Tehran: Toutia. (Persian)
- Common, D. (1978). *A theoretical model for curriculum implementation*. (Thesis). University of Ottawa (Canada).
- Danayi Fard, H., Azar, A., & Alvani, M. (2004). *Qualitative research in management: a comprehensive approach*. Tehran: Safar, Ashrafi. (Persian)

- Danayi Fard, H., Saghafi, E., & Moshabaki Esfahani, A. (2010). Implementing public policy: analyzing rationality in preparing the policies. *Management Research in Iran*, 14(4), 79-106. Received from: <http://mri.modares.ac.ir/article-19-9088-fa.html>. (Persian)
- Daneshfard, K. (2014). Problems of implementing public policy in non-governmental organizations: the office of police and government service centers. *Resource Management in the Police*, 2(2), 23-49. Received from: [http://journals.police.ir/article\\_17738.html](http://journals.police.ir/article_17738.html). (Persian)
- Dehkhoda, A. (2009). *Dictionary of Dehkhoda*. Tehran: Institute of Management and Planning. (Persian)
- Deutsch, Karl W. (1952). On Communication Models in the Social Sciences. *Public Opinion Quarterly*, 16(3), 356-380. Received from: <https://doi.org/10.1086/266399>.
- Erabi, S., & Razghi Roštami, A. (2005). *Pathology of implementing industrial policies of the country*. The Third International Conference on Management, Tehran, Ariana Research Group. Received from: <https://civilica.com/doc/65987>. (Persian)
- Esmaili, M., & Tahan Nazif, H. (2012). Analyzing the nature of general policies in Islamic Republic of Iran. *Islamic Law Research Journal*, 9(28), 93-127. DOI: [10.30497/LAW.2012.1264](https://doi.org/10.30497/LAW.2012.1264) (Persian)
- Frigg, R., & Hartmann, S. (2018). *Models in Science*. Edward N. Zalta, The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Summer. Metaphysics Research Lab, Stanford University.
- Gholami, A., & Bahadori Jahromi, A. (2013). Concept, nature, and supervision of implementing macro policies. *Public Law Research*, 2(1), 51-72. Received from: <http://ensani.ir/fa/article/316595>. (Persian)
- Gholipour, R. (2008). *Institutional decision making and public policy*. Tehran: SAMT. (Persian)
- Gholipour, R., & Gholampour Ahangar, E. (2010). *Process of public policy making in Iran*. Tehran: Center of Research Publications in Islamic Parliament. (Persian)
- Gholipour, R., Beigi, V., & Sadabadi, A. (2017). Analyzing the policies of spreading Hijab culture: a pathological study through a fuzzy approach. *Governmental Management*, 9(1), 107-136. DOI: [10.22059/JIPA.2017.123882.1408](https://doi.org/10.22059/JIPA.2017.123882.1408) (Persian)
- Heady, F. (2012). *Public administration: a comparative perspective* (translated into Farsi by Gholamreza Memarzadeh and Mehdi Alvani). Tehran: Ghoharbar Thoughts. (Persian)
- Hill, M., & Hupe, P. (2018). *Implementing public policy: an introduction to the study of operational governance* (translated into Farsi by Javad Madani and Nima Khodayi). Tehran: Azarin Mehr. (Persian)
- Hozoori, M. (2013). *An introduction to public law: analyzing supervision*. Tehran: Center of

Research of Guardian Council. (Persian)

- Hyung Sok, S. (1988). *Factors Affecting The Implementation of Democratic School Management Policy In The Republic of Korea*. University of Pittsburgh.
- Ibn Manzoor, M. (1995). *Arabic language*. Beirut: Dar al-Haya al-Teras al-Arabi va Moasat al-Tarikh al-Arabi. (Arabic)
- Jaccard, J., & Jacoby, J. (2018). *Theory construction and model-building skills* (translated into Farsi by Hassan Danayi Fard and Behnam Shahayi). Tehran: Office of Cultural Research. (Persian)
- Khalili, M. (2004). Supervising the implementation of general policies: a critical review. *Constitutional Law*, 3, 65-90. Received from: <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/72876>. (Persian)
- Kořka, G. (2014). Barriers to the implementation of environmental policies at the local level in China. *Policy Research Working Paper Series 7016 (WPS 7016)*, 1-51. Received from: <https://ssrn.com/abstract=2487614>.
- Lasorsa, D. L., Shoemaker, P., & Tankard, J. (2009). *How to build social science theories* (translated into Farsi Mohammad Abdollahi). Tehran: Sociologists. (Persian)
- Lemley, Ellen C., & Russell, Gregory D. (2002). Implementing Restorative Justice by Groping Along: A Case Study in Program Evolutionary Implementation. *The Justice System Journal*, 23(2), 157-190. Received from: <https://www.jstor.org/stable/27977105>.
- Lester, James P., & Stewart, J. (2000). *Public Policy: An Evolutionary Approach*. Wadsworth Thomson Learning, 2000 - Political Science - P272
- Librarian, A., Jorgensen, A., & Sharma, S. (2010). *Taking the Pulse of Policy: The Policy Implementation Assessment Tool*. Washington: Health Policy Initiative.
- Lorange, P., Morton, M. F. S., & Ghoshal, S. (2006). *Strategic control systems* (translated into Farsi by Seyed Mohammad Arabi and Mohammad Hakak). Tehran: Center of Cultural Studies. (Persian)
- Makinde, T. (2005). Problems of Policy Implementation in Developing Nations: The Nigerian Experience. *Journal of Social Sciences*, 11(1), 63-69. DOI: [10.1080/09718923.2005.11892495](https://doi.org/10.1080/09718923.2005.11892495)
- Mansoorian, Y. (2011). Principles of mixed method studies: qualitative and quantitative approaches towards social and behavior sciences. *Monthly Book*, 14(4), 66-69. (Persian)
- Mazmanian, Daniel A., & Sabatier, Paul A. (1989). *Implementation and Public Policy* (Revised ed. edition). Lanham, MD: UPA.

- Mirmoazi, H. (2010). A model of development and Islamicizing humanities. *Zamaneh*, 94(9), 25-55. Received from: <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/873983>. (Persian)
- Mirshafie, N., & Alvani, M. (1990). *Managing production*. Tehran: Beh Publication. (Persian)
- Mirzayi Ahranjani, H. (1998). *Towards a theoretical model for analyzing effective factors on working conscious and institutional social principles* (edited by Majid Masoom Zadeh and Hossein Rahmani). Ghazvin: Islamic Azad University. (Persian)
- Nasekhian, A., Vakili, S., & Hafez Amini, H. (2013). *On the principle, concept, and methodology of Iranian-Islamic model of development*. Tehran: Organization of Management and Planning the Country. (Persian)
- Palmer, R. A. (2014). *Hermeneutics* (translated into Farsi by Said Hanayi Kashani). Tehran: Hermes. (Persian)
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual for research in the social sciences* (translated into Farsi Abdolhossein Nik Gohar). Tehran: Totia. (Persian)
- Rezaeian, A. (2016). *Principles of Institution and Management*. Tehran: SAMT. (Persian)
- Rezghi Rostami, A. (2000). Implementing the lost stage of public policy. *Governmental Management*, 50, 51-62. Received from: <http://jmdp.ir/article-1-273-fa.html>. (Persian)
- Saroukhani, B. (1991). *Encyclopedia of social sciences*. Tehran: Keyhan. (Persian)
- Sorben, V., & Tankard, J. (2007). *Theories of communication* (translated into Farsi by Alireza Dehghan). Tehran: Tehran University Press. (Persian)
- Stewart, J. J. R., & Lester, J. P. (2000). *Public policy: an evolutionary approach* (translated into Farsi by Mojtaba Tabari, Toraj Mojibi Mikalayi, and Soheil Khorshid). Tehran: Salavan. (Persian)
- Tekeyim A., Memarzadeh, Gh., & Najaf Beigi, R. (2014). Planning strategic control model for achieving 20-year prospect of Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 2(6), 1-24. Received from: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=231562>. (Persian)
- The Constitution of Islamic Republic of Iran. (Persian)
- Website of Expediency Discernment Council. Received from: <http://maslahat.ir>. (Persian)
- Winter, S. (1989). *Integrating implementation research*. Institute of Political Science, University of Aarhus.
- Young, E., & Quinn, L. (2002). *Writing Effective Public Policy Papers A Guide for Policy Advisers in Central and Eastern Europe*. Open Society Institute.

Zargham Borojeni, H., & Bazrafshan, M. (2014). Analyzing the factors of implementing tourism policies in Islamic Republic of Iran: a perspective of university researchers. *Tourism Planning and Development*, 3(9), 31-51. Received from: [http://tourismpd.journals.umz.ac.ir/article\\_715.html](http://tourismpd.journals.umz.ac.ir/article_715.html). (Persian)