



فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۵، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۸، صفحات ۹۷-۷۹

## تبیین نظام خط‌مشی‌گذاری زهر آگین در ایران

فاطمه همتیان

کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی

طیبه امیرخانی<sup>۱</sup>

استادیار مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی

(تاریخ دریافت: ۹۸/۱/۱۷ - تاریخ پذیرش: ۹۸/۵/۲۷)

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، معرفی و تبیین نظام خط‌مشی‌گذاری زهر آگین در ایران است. بر اساس یافته‌های پژوهش، ویژگی‌های نظام خط‌مشی‌گذاری زهر آگین بدین شرح است: رواج بی‌قانونی، هرج و مرج، آشوب و ازمم‌گسیختگی در نظام خط‌مشی‌گذاری، نداشتن گفتمان خط‌مشی، فقدان فرایندی برای یادگیری خط‌مشی، تبعیض آمیز بودن خط‌مشی، یکسوی نبودن منافع خط‌مشی‌گذار با منافع ملی، فقدان هم‌گرایی با خط‌مشی‌های بالادستی، فهم نادرست از شرایط و تحلیل نادرست و ضعیف از وضعیت کشور. بستر شکل‌گیری نظام خط‌مشی‌گذاری زهر آگین، شرایط علی منجر به ظهور نظام خط‌مشی‌گذاری زهر آگین، راهبردهای خط‌مشی‌گذاران زهر آگین و پیامدهای این نظام خط‌مشی‌گذاری از دیگر محورهای مورد بررسی در این پژوهش است.

**واژگان کلیدی:** خط‌مشی‌گذاری، زهر آگینی، خط‌مشی‌گذاری زهر آگین، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد.

## مقدمه

در جهان پیچیده و مدرن امروز، خط‌مشی‌گذاری در همه عرصه‌ها بکار گرفته می‌شود و خط‌مشی‌ها بخش معناداری از محیط ما را تشکیل می‌دهند (Anderson, 2003). در این راستا باید به این نکته توجه داشت که گرچه همه خط‌مشی‌ها در بخش عمومی با هدف حل مشکلات اجتماعی طراحی، تدوین و اجرا می‌شوند (Knoepfel et al., 2007)؛ لیکن بسیاری از این خط‌مشی‌ها با الگوی عقلایی تدوین و اجرا نمی‌شوند و در الگوهای سیاسی و یا سطل زباله، تدوین می‌شوند و می‌توانند پیامدهای منفی برای جوامع در بر داشته باشند (Dye, 2013)؛ از این رو خط‌مشی‌گذاری، چهره‌ای سیاه و تاریک نیز دارد که رفتارهای سیاسی، بی‌عدالتی، تنازع سیاسی، خودشیفتگی، خودکامگی و رابطه‌مداری به جای ضابطه‌مداری نشانه‌های آن است (Thissen and Walker, 2013). با توجه به این امر این سؤال مطرح می‌شود که آیا می‌توان گفت که خط‌مشی می‌تواند برای جامعه هدف خود زهرآگین<sup>۲</sup> محسوب شود؟ در این راستا پژوهشی که به مفهوم خط‌مشی زهرآگین در سطح ملی پرداخته باشد، یافت نشد لیکن میتلیس و ازلیک<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) مفهوم تصمیم‌گیری زهرآگین<sup>۴</sup> را در سطح سازمان، معرفی می‌کنند و در تعریف آن بیان می‌دارند که تصمیم‌گیری زهرآگین فرایندی است که نتیجه آن منجر به ایجاد عواطف منفی در سازمان می‌شود (Maitlis and Ozcelik, 2004). با توجه به این که تصمیم‌گیری، نقطه ثقل خط‌مشی‌گذاری است، در این پژوهش این سؤال مطرح شده است که آیا خط‌مشی‌گذاری هم می‌تواند از ویژگی زهرآگینی برخوردار باشد؟ پاسخ به این سؤال، بر مبنای استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد بر اساس بخش‌های گوناگون مدل فرایندی استراوس و کوربین<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) ارائه شده است؛ بدین ترتیب که ضمن معرفی ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری زهرآگین به عنوان پدیده محوری پژوهش، بستر شکل‌گیری آن، شرایط علی که منجر به ظهور این پدیده می‌شود، اصلی‌ترین راهبردهای خط‌مشی‌گذاران زهرآگین و پیامدهای آن در ایران تشریح شده است.

## مبانی نظری پژوهش

از دیدگاه توماس دای<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) خط‌مشی عمومی، هرآن‌چیزی است که دولت انتخاب می‌کند که انجام دهد یا ندهد (Dye, 2013: 3)؛ از این رو خط‌مشی‌های عمومی با توجه به فراگیری محدوده، ممکن است آثار گوناگونی برای جوامع در پی داشته باشند. در این راستا الوانی (۱۳۹۳)

2 - Toxic

3 - Maitlis and Ozcelik

4 - Toxic Decision Making

5 - Strauss &amp; Corbin

6 - Dye

به این نکته اشاره می‌کند که فرایند سیاسی در خط‌مشی‌گذاری نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. بدین ترتیب که گروه‌های سیاسی و صاحبان قدرت با بکارگیری ابزارهای متفاوتی در تعیین خط‌مشی‌های عمومی، اعمال نفوذ می‌کنند. خط‌مشی‌های عمومی، حاصل ائتلاف‌ها، بده بستان‌ها و متقاعد ساختن‌های بی‌شماری است از این رو ممکن است که این خط‌مشی‌ها پیامدهای منفی زیادی برای جوامع در بر داشته باشند (الوانی، ۱۳۹۳: ۹۴).

### مفهوم زهرآگینی

زهرآگینی از مفاهیمی است که در عرصه‌های گوناگونی از جمله سازمان (Appelbaum & Roy-Girard, 2007)، رهبری (Mehta and Maheshwari, 2013; Pelletier, 2010) و تصمیم‌گیری (Maitlis and Ozcelik, 2004: 376) مطالعه شده است. این پدیده، نظام‌های انسانی را فرامی‌گیرد و واقعیتی ناگزیر در زندگی اجتماعی محسوب می‌شود (Goldman, 2008). درد و تلخ‌کامی ناشی از زهرآگینی، اعضای سازمان را از عزت‌نفس، تهی و از کار در سازمان جدا می‌کند (Stark, 2003). ویژگی‌های سازمان‌های زهرآگین به شرح زیر است: ناتوانی در نیل به هدف‌های عملیاتی و تعهدات، فرایندهای حل مسئله مبتنی بر ترس که به ندرت به تصمیم‌های سودمند منجر می‌شوند، ارتباطات ضعیف درونی، دوباره‌کاری‌های فراوان، روابط بین‌فردی بر پایه فریبکاری و خودخواهی (Appelbaum & Roy-Girard, 2007). در کنار سازمان‌های زهرآگین، مفهوم رهبران زهرآگین نیز مورد توجه قرار گرفته است (Mehta and Maheshwari, 2013; Pelletier, 2010). رهبران زهرآگین افرادی هستند که عمدتاً از طریق رفتارهای مخرب، اثرات منفی و طولانی‌مدتی بر روی افراد، سازمان‌ها، گروه‌ها و حتی جامعه می‌گذارند (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱۱). از دیگر مفاهیمی که در حوزه زهرآگینی بررسی شده است، مفهوم تصمیم‌گیری زهرآگین است. تصمیم‌گیری زهرآگین، فرایندی سمی از تصمیم‌گیری است که در آن احساسات و رفتارهای منفی تصمیم‌گیرندگان در سازمان به‌طور گسترده انعکاس می‌یابد و موجی از نارضایتی را در پی دارد. در این فرایند، بازی‌های قدرت و دادوستدهای سیاسی به‌منظور دستیابی به منفعت شخصی، نقش اساسی را بازی می‌کند. تصمیم‌گیرندگان زهرآگین افرادی هستند که بر پایه احساسات منفی خویش اقدام به تصمیم‌گیری در جهت کسب منافع شخصی می‌کنند (Maitlis and Ozcelik, 2004: 376).

### بررسی پژوهش‌های پیشین و تشریح رویکرد پژوهش

در محدوده جستجوهای انجام شده، پژوهشی که به طور مستقیم به مفهوم خط‌مشی‌گذاری زهرآگین بپردازد، یافت نشد. مرتبط‌ترین پژوهشی که در این راستا انجام شده است مقاله‌ای با

عنوان «تصمیم‌گیری زهراکین: مطالعه تصمیم‌گیری احساسی و سازمانی»<sup>۷</sup> است که توسط سالی میتلیس<sup>۸</sup> و هاکان ازکلیک<sup>۹</sup> (۲۰۰۴)، به تحریر درآمده است. این دو پژوهش‌گر با استفاده از روش قوم‌نگاری به معرفی مفهوم فرایند تصمیم‌گیری زهراکین در سطح سازمان، می‌پردازند و نقش احساسات تصمیم‌گیرندگان را در این مفهوم حائز اهمیت می‌دانند. نتایج این پژوهش حاکی از این است که تصمیم‌گیری زهراکین، فرایند تصمیم‌گیری است که در آن هیجان‌های منفی در سازمان به طور گسترده ایجاد می‌شود و تأثیر سونی بر تصمیم‌گیری می‌گذارد (Maitlis and Ozcelik, 2004). گرچه سطح تحلیل میتلیس و ازکلیک (۲۰۰۴) سازمان است لیکن باید به این نکته توجه داشت که تصمیم‌گیری، نقطه مرکزی در خط‌مشی‌گذاری محسوب می‌شود (Dye, 2013)؛ از این رو در این پژوهش این سؤال مطرح شده است که آیا خط‌مشی‌گذاری نیز می‌تواند ویژگی‌های زهراکینی به خود بگیرد؟

یکی از رویکردهای موجود به رفتار خط‌مشی‌گذاران در بخش عمومی، رویکرد نظریه انتخاب عقلایی است که بر اساس آن، هدف خط‌مشی‌گذاران بخش عمومی همواره تلاش در راستای دستیابی به منفعت عمومی و خیر جمعی نیست بلکه این افراد، عاملان ابزاری<sup>۱۰</sup> هستند که هدف اصلی آنها از فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند کسب منفعتی است که عمدتاً جنبه شخصی دارند. با توجه به این دیدگاه، عقلانیت به معنای بیشینه نمودن مطلوبیت در نظر گرفته شده است. از این رو، افراد عقلایی، افرادی هستند که هنگام تصمیم‌گیری در خصوص گزینه‌های گوناگون خط‌مشی، گزینه‌ای را انتخاب خواهند کرد که مطلوبیت آنها را بیشینه کند. بر مبنای این نظریه، عاملان خط‌مشی، افرادی خودپسند و خودمحور در نظر گرفته می‌شوند که در تصمیم‌گیری در خصوص یک خط‌مشی، افزایش منافع شخصی خود را ملاک قرار می‌دهند. با توجه به این امر، رفتاری که بدین شکل عقلایی در نظر گرفته می‌شود، الزاماً پیامدهای جمعی مثبتی را ایجاد نخواهد کرد. نظریه انتخاب عقلایی بر این مبنا واقع شده است که افراد در بخش عمومی نیز همین گونه عمل خواهند کرد و تفاوتی از این منظر بین بخش عمومی و خصوصی وجود ندارد (Grigs, 2007). با اتخاذ این رویکرد و با لحاظ کردن این امر که در بسیاری از اوقات، خط‌مشی‌ها در الگوهای سیاسی یا سطل زباله تدوین می‌شوند (Mayer et al., 2013)، در این پژوهش فرض شده است که ممکن است خط‌مشی‌های عمومی ویژگی زهراکینی به خود بگیرند. در این راستا برخی شواهد موجود، احتمال این امر را تقویت می‌کند. برای مثال مؤدب (۱۳۹۲)، در مقاله‌ای با هدف ارائه تحلیلی از نارسائی‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی در ایران، به بیان تنگناهای

7 - Toxic Decision Processes: A Study of Emotion and Organizational Decision Making

8 - Sally Maitlis

9 - Hakan Ozcelik

10 - Instrumental Actors

خط‌مشی‌گذاری در کشور ایران پرداخته است. وی با استفاده از روش تطبیقی، نتیجه‌گیری می‌کند که کیفیت نظام خط‌مشی‌گذاری در ایران نسبت به آنچه که باید باشد فاصله زیادی دارد. میری و حمیدی (۱۳۹۶) در مطالعه چالش مسأله‌یابی خط‌مشی‌های حوزه خانواده به این یافته دست می‌یابند که دو مقوله انکار آینده و منفعت کوتاه مدت سبب شکل‌گیری نزدیک‌بینی ملی به‌عنوان مقوله محوری پژوهش شده است. در پژوهشی دیگر، دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۴) با هدف فهم خاتمه خط‌مشی‌های عمومی در ایران، به این نتیجه دست می‌یابند که چالش‌های موجود در حوزه‌های ساختار، فرایند، منابع انسانی و سیاسی درگیر در نظام خط‌مشی‌گذاری باعث شده است که خروجی فرایند خط‌مشی‌گذاری تبدیل به یک خط‌مشی عمومی لرزان شود. در این راستا مجریان ملی خط‌مشی‌گذاری، ره‌اشدگی را به‌عنوان مناسب‌ترین گزینه جهت مقابله با چالش‌های موجود در نظام خط‌مشی‌گذاری، تشخیص می‌دهند. به اذعان این پژوهش، آنچه بر اثر این فرایند در کشور رخ داده است، منجر به اتلاف منابع مادی و معنوی، کاهش اعتماد عمومی، فرصت‌سوزی ملی و کاهش اعتبار خط‌مشی‌گذار شده است.

با توجه به نتایج این پژوهش‌ها و سایر پژوهش‌هایی که در زمینه خط‌مشی‌گذاری در ایران انجام شده است (شکری و همکاران، ۱۳۹۷؛ میری و دانایی فرد، ۱۳۹۵؛ حاجی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴)، مبحث تصمیم‌گیری زهرآگین (Maitlis and Ozcelik, 2004) و مبنا قراردادن رویکرد نظریه انتخاب عقلایی در خصوص خط‌مشی‌گذاران (Grigs, 2007)، این فرض مطرح شده است که خط‌مشی‌گذاری نیز می‌تواند زهرآگین باشد؛ ازاین‌رو این پژوهش به بررسی این سؤال می‌پردازد که «فرایند خط‌مشی‌گذاری زهرآگین چه ویژگی‌هایی دارد؟» با توجه به اینکه این مفهوم تاکنون معرفی و تبیین نشده است، تلاش شده است با بکارگیری رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (Strauss & Corbin, 1998) به این سؤال، پاسخ داده شود؛ ازاین‌رو با توجه به الگوی استراوس و کوربین (۱۹۹۸) سایر سؤال‌هایی که این پژوهش در پی پاسخ به آن‌هاست، عبارتند از:

- ✓ عوامل علی ایجادکننده خط‌مشی‌گذاری زهرآگین کدام هستند؟
- ✓ خط‌مشی‌گذاری زهرآگین در چه بستر و زمینه‌ای رشد پیدا می‌کند؟
- ✓ راهبردهای خط‌مشی‌گذاران در خط‌مشی‌گذاری زهرآگین چه هستند؟
- ✓ خط‌مشی‌گذاری زهرآگین چه پیامدهایی را در پی خواهد داشت؟

## روش‌شناسی پژوهش

### راهبرد و طرح پژوهش

این پژوهش از راهبرد پژوهشی نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده کرده است. راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده، به تبیین فرایند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (Creswell, 2012). همچنین، از میان سه طرح اصلی این راهبرد، طرح نظام‌مند<sup>۱۱</sup> مورد نظر است. بر اساس این طرح، از آنجاکه پایه‌های اصلی ساختن نظریه، مفاهیم هستند، لازم است در نظریه داده بنیاد، سازوکاری تعبیه شود تا مفاهیم شناسایی و برحسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده شوند. این سازوکار در کدگذاری باز انجام می‌شود؛ به‌طوری‌که پژوهش‌گر از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی، استخراج می‌کند. در مرحله بعد (کدگذاری محوری)، پژوهش‌گر یکی از مقوله‌ها را محور فرایند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد (پدیده اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را به آن ارتباط می‌دهد؛ این مقوله‌ها عبارت‌اند از شرایط علی (علل موحده پدیده اصلی)، راهبردها (کنش‌ها یا کنش‌های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، بستر یا زمینه (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها) و پیامدها (ره‌آورد به کار بستن راهبردها) (Strauss & Corbin, 1998).

### روش نمونه‌گیری

نمونه‌گیری این پژوهش با روش نمونه‌گیری نظری<sup>۱۲</sup> انجام شده است. راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال تجزیه و تحلیل مفاد مصاحبه‌ها با افراد بروز می‌یابند و موجب کشف مقوله‌های مناسب، خصوصیات و ابعاد آن‌ها می‌شوند (Strauss & Corbin, 1998). مشارکت‌کنندگان این پژوهش از میان اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران که در زمینه خط‌مشی‌گذاری تدریس می‌کنند یا از تألیف برخوردارند و یا سابقه حضور در مجلس شورای اسلامی را دارند، انتخاب شده‌اند. لازم به ذکر است که در این پژوهش تعداد افراد مصاحبه شونده از پیش مشخص نشده است و بر اساس نمونه‌گیری نظری، مصاحبه تا جایی ادامه یافته است که مقوله‌های شناسایی‌شده در مصاحبه‌ها تکراری شده است. در این راستا به ۳۲ نفر از اساتید دانشگاه‌های خارج از کشور که تخصص خود را بر روی

11 - Systematic Design

12 - Theoretical Sampling

سایت دانشگاه یا شبکه ریسرچ گیت<sup>۱۳</sup>، خط‌مشی‌گذاری اعلام کرده بودند، نیز ایمیل زده شد و نظر آنها در مورد خط‌مشی‌گذاری زهرآگین پرسیده شد. از میان ایمیل‌ها تنها به سه ایمیل پاسخ داده شد که صرفاً یک فرد این مفهوم را تعریف و ویژگی‌های آن را برشمرده بود. در مجموع، با ۱۵ نفر از خبرگان و اساتید چند دانشگاه دولتی کشور مصاحبه انجام شد که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنها به شرح جدول زیر است:

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

جنسیت	N	دانشگاه محل فعالیت	N	سابقه کار	N
زن	۲	تهران	۴	۱-۱۰	۲
مرد	۱۳	شهید بهشتی	۴	۱۱-۲۰	۸
فعالیت کاری	N	علامه طباطبائی	۴	۲۱-۳۰	۵
هیأت علمی	۱۳	سمنان	۱		
نماینده مجلس و هیأت علمی	۲	ولیعصر	۱		
		آمهرست ماساچوست	۱		

### ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌هایی رودررو و عمیق شامل پرسش‌های باز پاسخ بوده است که به صورت میانگین بین ۴۰ تا ۵۰ دقیقه به طول انجامیدند. شیوه انجام مصاحبه‌ها بدین ترتیب بوده است که ابتدا استدلال پژوهش‌گر در خصوص امکان‌پذیری زهرآگینی خط‌مشی برای مشارکت‌کنندگان تشریح شد و سپس درباره مشاهدات، تجربه‌ها و دریافت‌هایشان از مصادیق قابل تطبیق بر خط‌مشی‌گذاری زهرآگین، و تحلیل ایشان از علل و عوامل اثرگذار در بروز آن و نیز پیامدهای آن سؤال شد. پرسش‌های تکمیلی برای جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیده موردبررسی طرح شدند.

### روایی پژوهش

برای حصول اطمینان از روایی یافته‌های پژوهش که طبق تعریف عبارت است از دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهش‌گر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش

(Creswell & Miller, 2000)، از بررسی همکار<sup>۱۴</sup> استفاده شده است بدین ترتیب که مفاهیم به یکی از همکاران با هدف کدگذاری مجدد ارائه شده است و ۸۷٫۶ درصد اشتراک وجود داشته است.

### یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست، گردآوری داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان پژوهش انجام شد. در فرآیند کدگذاری باز، مفاهیم بسیاری حاصل شد که طی فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت. در ادامه، داده‌های کیفی به دست آمده از فرآیند کدگذاری محوری در قالب جدول شماره ۲ ارائه شده است. به این صورت که داده‌های کیفی به دست آمده در مرحله کدگذاری باز در قالب مقوله‌های فرعی و داده‌های کیفی به دست آمده در مرحله کدگذاری محوری در قالب مقوله‌های اصلی مشخص شده‌اند.

جدول ۲ - کدگذاری محوری و داده‌های کیفی

مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی
دولت ران	بی قانونی، هرج و مرج، آشوب و ازهم گسیختگی در نظام خطمشی گذاری، نداشتن گفتمان خطمشی، فقدان فرایندی برای یادگیری خطمشی، تبعیض آمیز بودن خطمشی، یکسو نبودن منافع خطمشی گذار با منافع ملی، فقدان هم گرایی با خطمشی های بالادستی، فهم نادرست از شرایط و تحلیل نادرست و ضعیف از وضعیت کشور.
	توجه بیش از حد به خواص، زیاد بودن فاصله قدرت در ایران، نادیده گرفتن گروه های کم قدرت در فرایند خطمشی گذاری، ضعف در توازن قدرت، فرار از انتقاد.
	صرف درآمدهای بالا و منابع مالی در موارد غیر مربوط، بی توجهی به خواست عمومی در هزینه کردن درآمدهای عمومی، بی ثباتی اقتصادی، استقلال دولت از مردم به دلیل وجود درآمدهای نفتی سرشار، کم بودن نقش مالیات در اداره امور و محکم تر شدن استقلال دولت از ملت، گسترش بدنه دولت و کاهش نقش جامعه مدنی و NGO ها، فاصله زیاد طبقاتی، رضایت مردم به حداقل کیفیت و نرسیدن به توسعه.
دولت ران	ضعف دموکراسی، کمبود نهادهای احزاب مدنی، عدم آزادی جامعه مدنی و رسانه ها، عدم وجود بازخواست خواهی و پاسخگویی، کم بودن ارتباط مؤثر بین مردم و حوزه سیاست یا دولت، شفافیت پایین، حاکمیت فرهنگ ارباب- رعیتی در ایران، حاکمیت قرائت خاص از اسلام.
	ضعف دموکراسی و نهادهای مدنی در ایران

14 - Peer Examination

۱۵ - فاصله قدرت، یکی از چهار عاملی است که هافستد با هدف مطالعه ابعاد فرهنگی کشورهای گوناگون بکار گرفته است و به معنای درجه نابرابری بین مردمی است که در کشور خود به عنوان جمعیت نرمال شناخته می شوند. (Hofstede, 1984)



مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی
۱-۳-۴-۵ سیاست‌گذاری	تسلط منافع فردی بر منافع ملی
	بی‌توجهی به منافع ملی، متقدم دانستن منافع فردی و شخصی و خانوادگی، استفاده از ایدئولوژی به نفع منافع شخصی، داشتن روحیه جمع‌گرایی درون‌گروهی در ایران، ارجحیت رابطه‌مداری بر ضابطه‌مداری، تقدم منافع گروهی و حزبی بر منافع ملی، اولویت منافع گروه‌های خاص.
	بی‌توجهی به علم و عقلانیت در اداره امور
	اعتقاد ضعیف به فعالیت تخصصی و کارشناسانه، صاحب‌نظر دانستن خود در عین داشتن دانش سطحی و کم‌عمق هم در سطح سیاست‌مداران و هم در سطح عموم مردم، ناآگاهی مسئولین و مدیران، کمبود اطلاعات حول مسائل مرتبط با خط‌مشی‌ها؛ بی‌توجهی به جایگاه رشته‌هایی از قبیل مدیریت دولتی و علوم سیاسی؛ بی‌توجهی به تحلیل و ارزیابی خط‌مشی؛ بی‌توجهی به تخصص‌گرایی، بی‌توجهی به دانش سیاست پژوهی (Policy research)، ارتباط ضعیف بین دانشگاه و نظام حکمرانی، پایین بودن سطح مطالعه خط‌مشی‌گذاران، ناچیز بودن مطالعات علمی و ارزش قائل نشدن برای علم و عقلانیت، توجه ضعیف به تحقیق و پژوهش در خط‌مشی و مطالعات تطبیقی، خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر مدل‌های قیاسی به جای خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر مدل‌های استقرایی
	بی‌توجهی به شایسته‌سالاری در مدیریت جامعه
	ضعف در شایسته‌سالاری، مدیران ناکارآمد، باز بودن مقوله مدیریت دولتی در ایران و مدعی بودن هرکس برای مدیریت.
۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲-۲۳-۲۴-۲۵-۲۶-۲۷-۲۸-۲۹-۳۰-۳۱-۳۲-۳۳-۳۴-۳۵-۳۶-۳۷-۳۸-۳۹-۴۰-۴۱-۴۲-۴۳-۴۴-۴۵-۴۶-۴۷-۴۸-۴۹-۵۰-۵۱-۵۲-۵۳-۵۴-۵۵-۵۶-۵۷-۵۸-۵۹-۶۰-۶۱-۶۲-۶۳-۶۴-۶۵-۶۶-۶۷-۶۸-۶۹-۷۰-۷۱-۷۲-۷۳-۷۴-۷۵-۷۶-۷۷-۷۸-۷۹-۸۰-۸۱-۸۲-۸۳-۸۴-۸۵-۸۶-۸۷-۸۸-۸۹-۹۰-۹۱-۹۲-۹۳-۹۴-۹۵-۹۶-۹۷-۹۸-۹۹-۱۰۰-۱۰۱-۱۰۲-۱۰۳-۱۰۴-۱۰۵-۱۰۶-۱۰۷-۱۰۸-۱۰۹-۱۱۰-۱۱۱-۱۱۲-۱۱۳-۱۱۴-۱۱۵-۱۱۶-۱۱۷-۱۱۸-۱۱۹-۱۲۰-۱۲۱-۱۲۲-۱۲۳-۱۲۴-۱۲۵-۱۲۶-۱۲۷-۱۲۸-۱۲۹-۱۳۰-۱۳۱-۱۳۲-۱۳۳-۱۳۴-۱۳۵-۱۳۶-۱۳۷-۱۳۸-۱۳۹-۱۴۰-۱۴۱-۱۴۲-۱۴۳-۱۴۴-۱۴۵-۱۴۶-۱۴۷-۱۴۸-۱۴۹-۱۵۰-۱۵۱-۱۵۲-۱۵۳-۱۵۴-۱۵۵-۱۵۶-۱۵۷-۱۵۸-۱۵۹-۱۶۰-۱۶۱-۱۶۲-۱۶۳-۱۶۴-۱۶۵-۱۶۶-۱۶۷-۱۶۸-۱۶۹-۱۷۰-۱۷۱-۱۷۲-۱۷۳-۱۷۴-۱۷۵-۱۷۶-۱۷۷-۱۷۸-۱۷۹-۱۸۰-۱۸۱-۱۸۲-۱۸۳-۱۸۴-۱۸۵-۱۸۶-۱۸۷-۱۸۸-۱۸۹-۱۹۰-۱۹۱-۱۹۲-۱۹۳-۱۹۴-۱۹۵-۱۹۶-۱۹۷-۱۹۸-۱۹۹-۲۰۰-۲۰۱-۲۰۲-۲۰۳-۲۰۴-۲۰۵-۲۰۶-۲۰۷-۲۰۸-۲۰۹-۲۱۰-۲۱۱-۲۱۲-۲۱۳-۲۱۴-۲۱۵-۲۱۶-۲۱۷-۲۱۸-۲۱۹-۲۲۰-۲۲۱-۲۲۲-۲۲۳-۲۲۴-۲۲۵-۲۲۶-۲۲۷-۲۲۸-۲۲۹-۲۳۰-۲۳۱-۲۳۲-۲۳۳-۲۳۴-۲۳۵-۲۳۶-۲۳۷-۲۳۸-۲۳۹-۲۴۰-۲۴۱-۲۴۲-۲۴۳-۲۴۴-۲۴۵-۲۴۶-۲۴۷-۲۴۸-۲۴۹-۲۵۰-۲۵۱-۲۵۲-۲۵۳-۲۵۴-۲۵۵-۲۵۶-۲۵۷-۲۵۸-۲۵۹-۲۶۰-۲۶۱-۲۶۲-۲۶۳-۲۶۴-۲۶۵-۲۶۶-۲۶۷-۲۶۸-۲۶۹-۲۷۰-۲۷۱-۲۷۲-۲۷۳-۲۷۴-۲۷۵-۲۷۶-۲۷۷-۲۷۸-۲۷۹-۲۸۰-۲۸۱-۲۸۲-۲۸۳-۲۸۴-۲۸۵-۲۸۶-۲۸۷-۲۸۸-۲۸۹-۲۹۰-۲۹۱-۲۹۲-۲۹۳-۲۹۴-۲۹۵-۲۹۶-۲۹۷-۲۹۸-۲۹۹-۳۰۰-۳۰۱-۳۰۲-۳۰۳-۳۰۴-۳۰۵-۳۰۶-۳۰۷-۳۰۸-۳۰۹-۳۱۰-۳۱۱-۳۱۲-۳۱۳-۳۱۴-۳۱۵-۳۱۶-۳۱۷-۳۱۸-۳۱۹-۳۲۰-۳۲۱-۳۲۲-۳۲۳-۳۲۴-۳۲۵-۳۲۶-۳۲۷-۳۲۸-۳۲۹-۳۳۰-۳۳۱-۳۳۲-۳۳۳-۳۳۴-۳۳۵-۳۳۶-۳۳۷-۳۳۸-۳۳۹-۳۴۰-۳۴۱-۳۴۲-۳۴۳-۳۴۴-۳۴۵-۳۴۶-۳۴۷-۳۴۸-۳۴۹-۳۵۰-۳۵۱-۳۵۲-۳۵۳-۳۵۴-۳۵۵-۳۵۶-۳۵۷-۳۵۸-۳۵۹-۳۶۰-۳۶۱-۳۶۲-۳۶۳-۳۶۴-۳۶۵-۳۶۶-۳۶۷-۳۶۸-۳۶۹-۳۷۰-۳۷۱-۳۷۲-۳۷۳-۳۷۴-۳۷۵-۳۷۶-۳۷۷-۳۷۸-۳۷۹-۳۸۰-۳۸۱-۳۸۲-۳۸۳-۳۸۴-۳۸۵-۳۸۶-۳۸۷-۳۸۸-۳۸۹-۳۹۰-۳۹۱-۳۹۲-۳۹۳-۳۹۴-۳۹۵-۳۹۶-۳۹۷-۳۹۸-۳۹۹-۴۰۰-۴۰۱-۴۰۲-۴۰۳-۴۰۴-۴۰۵-۴۰۶-۴۰۷-۴۰۸-۴۰۹-۴۱۰-۴۱۱-۴۱۲-۴۱۳-۴۱۴-۴۱۵-۴۱۶-۴۱۷-۴۱۸-۴۱۹-۴۲۰-۴۲۱-۴۲۲-۴۲۳-۴۲۴-۴۲۵-۴۲۶-۴۲۷-۴۲۸-۴۲۹-۴۳۰-۴۳۱-۴۳۲-۴۳۳-۴۳۴-۴۳۵-۴۳۶-۴۳۷-۴۳۸-۴۳۹-۴۴۰-۴۴۱-۴۴۲-۴۴۳-۴۴۴-۴۴۵-۴۴۶-۴۴۷-۴۴۸-۴۴۹-۴۵۰-۴۵۱-۴۵۲-۴۵۳-۴۵۴-۴۵۵-۴۵۶-۴۵۷-۴۵۸-۴۵۹-۴۶۰-۴۶۱-۴۶۲-۴۶۳-۴۶۴-۴۶۵-۴۶۶-۴۶۷-۴۶۸-۴۶۹-۴۷۰-۴۷۱-۴۷۲-۴۷۳-۴۷۴-۴۷۵-۴۷۶-۴۷۷-۴۷۸-۴۷۹-۴۸۰-۴۸۱-۴۸۲-۴۸۳-۴۸۴-۴۸۵-۴۸۶-۴۸۷-۴۸۸-۴۸۹-۴۹۰-۴۹۱-۴۹۲-۴۹۳-۴۹۴-۴۹۵-۴۹۶-۴۹۷-۴۹۸-۴۹۹-۵۰۰-۵۰۱-۵۰۲-۵۰۳-۵۰۴-۵۰۵-۵۰۶-۵۰۷-۵۰۸-۵۰۹-۵۱۰-۵۱۱-۵۱۲-۵۱۳-۵۱۴-۵۱۵-۵۱۶-۵۱۷-۵۱۸-۵۱۹-۵۲۰-۵۲۱-۵۲۲-۵۲۳-۵۲۴-۵۲۵-۵۲۶-۵۲۷-۵۲۸-۵۲۹-۵۳۰-۵۳۱-۵۳۲-۵۳۳-۵۳۴-۵۳۵-۵۳۶-۵۳۷-۵۳۸-۵۳۹-۵۴۰-۵۴۱-۵۴۲-۵۴۳-۵۴۴-۵۴۵-۵۴۶-۵۴۷-۵۴۸-۵۴۹-۵۵۰-۵۵۱-۵۵۲-۵۵۳-۵۵۴-۵۵۵-۵۵۶-۵۵۷-۵۵۸-۵۵۹-۵۶۰-۵۶۱-۵۶۲-۵۶۳-۵۶۴-۵۶۵-۵۶۶-۵۶۷-۵۶۸-۵۶۹-۵۷۰-۵۷۱-۵۷۲-۵۷۳-۵۷۴-۵۷۵-۵۷۶-۵۷۷-۵۷۸-۵۷۹-۵۸۰-۵۸۱-۵۸۲-۵۸۳-۵۸۴-۵۸۵-۵۸۶-۵۸۷-۵۸۸-۵۸۹-۵۹۰-۵۹۱-۵۹۲-۵۹۳-۵۹۴-۵۹۵-۵۹۶-۵۹۷-۵۹۸-۵۹۹-۶۰۰-۶۰۱-۶۰۲-۶۰۳-۶۰۴-۶۰۵-۶۰۶-۶۰۷-۶۰۸-۶۰۹-۶۱۰-۶۱۱-۶۱۲-۶۱۳-۶۱۴-۶۱۵-۶۱۶-۶۱۷-۶۱۸-۶۱۹-۶۲۰-۶۲۱-۶۲۲-۶۲۳-۶۲۴-۶۲۵-۶۲۶-۶۲۷-۶۲۸-۶۲۹-۶۳۰-۶۳۱-۶۳۲-۶۳۳-۶۳۴-۶۳۵-۶۳۶-۶۳۷-۶۳۸-۶۳۹-۶۴۰-۶۴۱-۶۴۲-۶۴۳-۶۴۴-۶۴۵-۶۴۶-۶۴۷-۶۴۸-۶۴۹-۶۵۰-۶۵۱-۶۵۲-۶۵۳-۶۵۴-۶۵۵-۶۵۶-۶۵۷-۶۵۸-۶۵۹-۶۶۰-۶۶۱-۶۶۲-۶۶۳-۶۶۴-۶۶۵-۶۶۶-۶۶۷-۶۶۸-۶۶۹-۶۷۰-۶۷۱-۶۷۲-۶۷۳-۶۷۴-۶۷۵-۶۷۶-۶۷۷-۶۷۸-۶۷۹-۶۸۰-۶۸۱-۶۸۲-۶۸۳-۶۸۴-۶۸۵-۶۸۶-۶۸۷-۶۸۸-۶۸۹-۶۹۰-۶۹۱-۶۹۲-۶۹۳-۶۹۴-۶۹۵-۶۹۶-۶۹۷-۶۹۸-۶۹۹-۷۰۰-۷۰۱-۷۰۲-۷۰۳-۷۰۴-۷۰۵-۷۰۶-۷۰۷-۷۰۸-۷۰۹-۷۱۰-۷۱۱-۷۱۲-۷۱۳-۷۱۴-۷۱۵-۷۱۶-۷۱۷-۷۱۸-۷۱۹-۷۲۰-۷۲۱-۷۲۲-۷۲۳-۷۲۴-۷۲۵-۷۲۶-۷۲۷-۷۲۸-۷۲۹-۷۳۰-۷۳۱-۷۳۲-۷۳۳-۷۳۴-۷۳۵-۷۳۶-۷۳۷-۷۳۸-۷۳۹-۷۴۰-۷۴۱-۷۴۲-۷۴۳-۷۴۴-۷۴۵-۷۴۶-۷۴۷-۷۴۸-۷۴۹-۷۵۰-۷۵۱-۷۵۲-۷۵۳-۷۵۴-۷۵۵-۷۵۶-۷۵۷-۷۵۸-۷۵۹-۷۶۰-۷۶۱-۷۶۲-۷۶۳-۷۶۴-۷۶۵-۷۶۶-۷۶۷-۷۶۸-۷۶۹-۷۷۰-۷۷۱-۷۷۲-۷۷۳-۷۷۴-۷۷۵-۷۷۶-۷۷۷-۷۷۸-۷۷۹-۷۸۰-۷۸۱-۷۸۲-۷۸۳-۷۸۴-۷۸۵-۷۸۶-۷۸۷-۷۸۸-۷۸۹-۷۹۰-۷۹۱-۷۹۲-۷۹۳-۷۹۴-۷۹۵-۷۹۶-۷۹۷-۷۹۸-۷۹۹-۸۰۰-۸۰۱-۸۰۲-۸۰۳-۸۰۴-۸۰۵-۸۰۶-۸۰۷-۸۰۸-۸۰۹-۸۱۰-۸۱۱-۸۱۲-۸۱۳-۸۱۴-۸۱۵-۸۱۶-۸۱۷-۸۱۸-۸۱۹-۸۲۰-۸۲۱-۸۲۲-۸۲۳-۸۲۴-۸۲۵-۸۲۶-۸۲۷-۸۲۸-۸۲۹-۸۳۰-۸۳۱-۸۳۲-۸۳۳-۸۳۴-۸۳۵-۸۳۶-۸۳۷-۸۳۸-۸۳۹-۸۴۰-۸۴۱-۸۴۲-۸۴۳-۸۴۴-۸۴۵-۸۴۶-۸۴۷-۸۴۸-۸۴۹-۸۵۰-۸۵۱-۸۵۲-۸۵۳-۸۵۴-۸۵۵-۸۵۶-۸۵۷-۸۵۸-۸۵۹-۸۶۰-۸۶۱-۸۶۲-۸۶۳-۸۶۴-۸۶۵-۸۶۶-۸۶۷-۸۶۸-۸۶۹-۸۷۰-۸۷۱-۸۷۲-۸۷۳-۸۷۴-۸۷۵-۸۷۶-۸۷۷-۸۷۸-۸۷۹-۸۸۰-۸۸۱-۸۸۲-۸۸۳-۸۸۴-۸۸۵-۸۸۶-۸۸۷-۸۸۸-۸۸۹-۸۹۰-۸۹۱-۸۹۲-۸۹۳-۸۹۴-۸۹۵-۸۹۶-۸۹۷-۸۹۸-۸۹۹-۹۰۰-۹۰۱-۹۰۲-۹۰۳-۹۰۴-۹۰۵-۹۰۶-۹۰۷-۹۰۸-۹۰۹-۹۱۰-۹۱۱-۹۱۲-۹۱۳-۹۱۴-۹۱۵-۹۱۶-۹۱۷-۹۱۸-۹۱۹-۹۲۰-۹۲۱-۹۲۲-۹۲۳-۹۲۴-۹۲۵-۹۲۶-۹۲۷-۹۲۸-۹۲۹-۹۳۰-۹۳۱-۹۳۲-۹۳۳-۹۳۴-۹۳۵-۹۳۶-۹۳۷-۹۳۸-۹۳۹-۹۴۰-۹۴۱-۹۴۲-۹۴۳-۹۴۴-۹۴۵-۹۴۶-۹۴۷-۹۴۸-۹۴۹-۹۵۰-۹۵۱-۹۵۲-۹۵۳-۹۵۴-۹۵۵-۹۵۶-۹۵۷-۹۵۸-۹۵۹-۹۶۰-۹۶۱-۹۶۲-۹۶۳-۹۶۴-۹۶۵-۹۶۶-۹۶۷-۹۶۸-۹۶۹-۹۷۰-۹۷۱-۹۷۲-۹۷۳-۹۷۴-۹۷۵-۹۷۶-۹۷۷-۹۷۸-۹۷۹-۹۸۰-۹۸۱-۹۸۲-۹۸۳-۹۸۴-۹۸۵-۹۸۶-۹۸۷-۹۸۸-۹۸۹-۹۹۰-۹۹۱-۹۹۲-۹۹۳-۹۹۴-۹۹۵-۹۹۶-۹۹۷-۹۹۸-۹۹۹-۱۰۰۰-۱۰۰۱-۱۰۰۲-۱۰۰۳-۱۰۰۴-۱۰۰۵-۱۰۰۶-۱۰۰۷-۱۰۰۸-۱۰۰۹-۱۰۱۰-۱۰۱۱-۱۰۱۲-۱۰۱۳-۱۰۱۴-۱۰۱۵-۱۰۱۶-۱۰۱۷-۱۰۱۸-۱۰۱۹-۱۰۲۰-۱۰۲۱-۱۰۲۲-۱۰۲۳-۱۰۲۴-۱۰۲۵-۱۰۲۶-۱۰۲۷-۱۰۲۸-۱۰۲۹-۱۰۳۰-۱۰۳۱-۱۰۳۲-۱۰۳۳-۱۰۳۴-۱۰۳۵-۱۰۳۶-۱۰۳۷-۱۰۳۸-۱۰۳۹-۱۰۴۰-۱۰۴۱-۱۰۴۲-۱۰۴۳-۱۰۴۴-۱۰۴۵-۱۰۴۶-۱۰۴۷-۱۰۴۸-۱۰۴۹-۱۰۵۰-۱۰۵۱-۱۰۵۲-۱۰۵۳-۱۰۵۴-۱۰۵۵-۱۰۵۶-۱۰۵۷-۱۰۵۸-۱۰۵۹-۱۰۶۰-۱۰۶۱-۱۰۶۲-۱۰۶۳-۱۰۶۴-۱۰۶۵-۱۰۶۶-۱۰۶۷-۱۰۶۸-۱۰۶۹-۱۰۷۰-۱۰۷۱-۱۰۷۲-۱۰۷۳-۱۰۷۴-۱۰۷۵-۱۰۷۶-۱۰۷۷-۱۰۷۸-۱۰۷۹-۱۰۸۰-۱۰۸۱-۱۰۸۲-۱۰۸۳-۱۰۸۴-۱۰۸۵-۱۰۸۶-۱۰۸۷-۱۰۸۸-۱۰۸۹-۱۰۹۰-۱۰۹۱-۱۰۹۲-۱۰۹۳-۱۰۹۴-۱۰۹۵-۱۰۹۶-۱۰۹۷-۱۰۹۸-۱۰۹۹-۱۱۰۰-۱۱۰۱-۱۱۰۲-۱۱۰۳-۱۱۰۴-۱۱۰۵-۱۱۰۶-۱۱۰۷-۱۱۰۸-۱۱۰۹-۱۱۱۰-۱۱۱۱-۱۱۱۲-۱۱۱۳-۱۱۱۴-۱۱۱۵-۱۱۱۶-۱۱۱۷-۱۱۱۸-۱۱۱۹-۱۱۲۰-۱۱۲۱-۱۱۲۲-۱۱۲۳-۱۱۲۴-۱۱۲۵-۱۱۲۶-۱۱۲۷-۱۱۲۸-۱۱۲۹-۱۱۳۰-۱۱۳۱-۱۱۳۲-۱۱۳۳-۱۱۳۴-۱۱۳۵-۱۱۳۶-۱۱۳۷-۱۱۳۸-۱۱۳۹-۱۱۴۰-۱۱۴۱-۱۱۴۲-۱۱۴۳-۱۱۴۴-۱۱۴۵-۱۱۴۶-۱۱۴۷-۱۱۴۸-۱۱۴۹-۱۱۵۰-۱۱۵۱-۱۱۵۲-۱۱۵۳-۱۱۵۴-۱۱۵۵-۱۱۵۶-۱۱۵۷-۱۱۵۸-۱۱۵۹-۱۱۶۰-۱۱۶۱-۱۱۶۲-۱۱۶۳-۱۱۶۴-۱۱۶۵-۱۱۶۶-۱۱۶۷-۱۱۶۸-۱۱۶۹-۱۱۷۰-۱۱۷۱-۱۱۷۲-۱۱۷۳-۱۱۷۴-۱۱۷۵-۱۱۷۶-۱۱۷۷-۱۱۷۸-۱۱۷۹-۱۱۸۰-۱۱۸۱-۱۱۸۲-۱۱۸۳-۱۱۸۴-۱۱۸۵-۱۱۸۶-۱۱۸۷-۱۱۸۸-۱۱۸۹-۱۱۹۰-۱۱۹۱-۱۱۹۲-۱۱۹۳-۱۱۹۴-۱۱۹۵-۱۱۹۶-۱۱۹۷-۱۱۹۸-۱۱۹۹-۱۲۰۰-۱۲۰۱-۱۲۰۲-۱۲۰۳-۱۲۰۴-۱۲۰۵-۱۲۰۶-۱۲۰۷-۱۲۰۸-۱۲۰۹-۱۲۱۰-۱۲۱۱-۱۲۱۲-۱۲۱۳-۱۲۱۴-۱۲۱۵-۱۲۱۶-۱۲۱۷-۱۲۱۸-۱۲۱۹-۱۲۲۰-۱۲۲۱-۱۲۲۲-۱۲۲۳-۱۲۲۴-۱۲۲۵-۱۲۲۶-۱۲۲۷-۱۲۲۸-۱۲۲۹-۱۲۳۰-۱۲۳۱-۱۲۳۲-۱۲۳۳-۱۲۳۴-۱۲۳۵-۱۲۳۶-۱۲۳۷-۱۲۳۸-۱۲۳۹-۱۲۴۰-۱۲۴۱-۱۲۴۲-۱۲۴۳-۱۲۴۴-۱۲۴۵-۱۲۴۶-۱۲۴۷-۱۲۴۸-۱۲۴۹-۱۲۵۰-۱۲۵۱-۱۲۵۲-۱۲۵۳-۱۲۵۴-۱۲۵۵-۱۲۵۶-۱۲۵۷-۱۲۵۸-۱۲۵۹-۱۲۶۰-۱۲۶۱-۱۲۶۲-۱۲۶۳-۱۲۶۴-۱۲۶۵-۱۲۶۶-۱۲۶۷-۱۲۶۸-۱۲۶۹-۱۲۷۰-۱۲۷۱-۱۲۷۲-۱۲۷۳-۱۲۷۴-۱۲۷۵-۱۲۷۶-۱۲۷۷-۱۲۷۸-۱۲۷۹-۱۲۸۰-۱۲۸۱-۱۲۸۲-۱۲۸۳-۱۲۸۴-۱۲۸۵-۱۲۸۶-۱۲۸۷-۱۲۸۸-۱۲۸۹-۱۲۹۰-۱۲۹۱-۱۲۹۲-۱۲۹۳-۱۲۹۴-۱۲۹۵-۱۲۹۶-۱۲۹۷-۱۲۹۸-۱۲۹۹-۱۳۰۰-۱۳۰۱-۱۳۰۲-۱۳۰۳-۱۳۰۴-۱۳۰۵-۱۳۰۶-۱۳۰۷-۱۳۰۸-۱۳۰۹-۱۳۱۰-۱۳۱۱-۱۳۱۲-۱۳۱۳-۱۳۱۴-۱۳۱۵-۱۳۱۶-۱۳۱۷-۱۳۱۸-۱۳۱۹-۱۳۲۰-۱۳۲۱-۱۳۲۲-۱۳۲۳-۱۳۲۴-۱۳۲۵-۱۳۲۶-۱۳۲۷-۱۳۲۸-۱۳۲۹-۱۳۳۰-۱۳۳۱-۱۳۳۲-۱۳۳۳-۱۳۳۴-۱۳۳۵-۱۳۳۶-۱۳۳۷-۱۳۳۸-۱۳۳۹-۱۳۴۰-۱۳۴۱-۱۳۴۲-۱۳۴۳-۱۳۴۴-۱۳۴۵-۱۳۴۶-۱۳۴۷-۱۳۴۸-۱۳۴۹-۱۳۵۰-۱۳۵۱-۱۳۵۲-۱۳۵۳-۱۳۵۴-۱۳۵۵-۱۳۵۶-۱۳۵۷-۱۳۵۸-۱۳۵۹-۱۳۶۰-۱۳۶۱-۱۳۶۲-۱۳۶۳-۱۳۶۴-۱۳۶۵-۱۳۶۶-۱۳۶۷-۱۳۶۸-۱۳۶۹-۱۳۷۰-۱۳۷۱-۱۳۷۲-۱۳۷۳-۱۳۷۴-۱۳۷۵-۱۳۷۶-۱۳۷۷-۱۳۷۸-۱۳۷۹-۱۳۸۰-۱۳۸۱-۱۳۸۲-۱۳۸۳-۱۳۸۴-۱۳۸۵-۱۳۸۶-۱۳۸۷-۱۳۸۸-۱۳۸۹-۱۳۹۰-۱۳۹۱-۱۳۹۲-۱۳۹۳-۱۳۹۴-۱۳۹۵-۱۳۹۶-۱۳۹۷-۱۳۹۸-۱۳۹۹-۱۴۰۰-۱۴۰۱-۱۴۰۲-۱۴۰۳-۱۴۰۴-۱۴۰۵-۱۴۰۶-۱۴۰۷-۱۴۰۸-۱۴۰۹-۱۴۱۰-۱۴۱۱-۱۴۱۲-۱۴۱۳-۱۴۱۴-۱۴۱۵-۱۴۱۶-۱۴۱۷-۱۴۱۸-۱۴۱۹-۱۴۲۰-۱۴۲۱-۱۴۲۲-۱۴۲۳-۱۴۲۴-۱۴۲۵-۱۴۲۶-۱۴۲۷-۱۴۲۸-۱۴۲۹-۱۴۳۰-۱۴۳۱-۱۴۳۲-۱۴۳۳-۱۴۳۴-۱۴۳۵-۱۴۳۶-۱۴۳۷-۱۴۳۸-۱۴۳۹-۱۴۴۰-۱۴۴۱-۱۴۴۲-۱۴۴۳-۱۴۴۴-۱۴۴۵-۱۴۴۶-۱۴۴۷-۱۴۴۸-۱۴۴۹-۱۴۵۰-۱۴۵۱-۱۴۵۲-۱۴۵۳-۱۴۵۴-۱۴۵۵-۱۴۵۶-۱۴۵۷-۱۴۵۸-۱۴۵۹-۱۴۶۰-۱۴۶۱-۱۴۶۲-۱۴۶۳-۱۴۶۴-۱۴۶۵-۱۴۶۶-۱۴۶۷-۱۴۶۸-۱۴۶۹-۱۴۷۰-۱۴۷۱-۱۴۷۲-۱۴۷۳-۱۴۷۴-۱۴۷۵-۱۴۷۶-۱۴۷۷-۱۴۷۸-۱۴۷۹-۱۴۸۰-۱۴۸۱-۱۴۸۲-۱۴۸۳-۱۴۸۴-۱۴۸۵-۱۴۸۶-۱۴۸۷-۱۴۸۸-۱۴۸۹-۱۴۹۰-۱۴۹۱-۱۴۹۲-۱۴۹۳-۱۴۹۴-۱۴۹۵-۱۴۹۶-۱۴۹۷-۱۴۹۸-۱۴۹۹-۱۵۰۰-۱۵۰۱-۱۵۰۲-۱۵۰۳-۱۵۰۴-۱۵۰۵-۱۵۰۶-۱۵۰۷-۱۵۰۸-۱۵۰۹-۱۵۱۰-۱۵۱۱-۱۵۱۲-۱۵۱۳-۱۵۱۴-۱۵۱۵-۱۵۱۶-۱۵۱۷-۱۵۱۸-۱۵۱۹-۱۵۲۰-۱۵۲۱-۱۵۲۲-۱۵۲۳-۱۵۲۴-۱۵۲۵-۱۵۲۶-۱۵۲۷-۱۵۲۸-۱۵۲۹-۱۵۳۰-۱۵۳۱-۱۵۳۲-۱۵۳۳-۱۵۳۴-۱۵۳۵-۱۵۳۶-۱۵۳۷-۱۵۳۸-۱۵۳۹-۱۵۴۰-۱۵۴۱-۱۵۴۲-۱۵۴۳-۱۵۴۴-۱۵۴۵-۱۵۴۶-۱۵۴	

مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی
راهبردها	ضعف سازوکارهای نظارتی در ایران فقدان سازمانی خاص جهت طرح مسئله و مطالبات خط‌مشی، نبود مکانیسم نظارت و عدم شاخص‌گذاری برای نظارت، ضعف در نظارت سیاسی، ضعف در نظارت اقتصادی
	عوام‌گرایی و دیدگاه کوتاه مدت ظاهرسازی با نیت معنوی، توجه به کسب رضایت کوتاه‌مدت مردم، عوام‌گرایی با هدف کسب رأی، برخورد احساسی با مسائل، حل نکردن مشکل و انتقال آن به سطوح دیگر.
	نادیده گرفتن منافع ملی پیگیری هدف‌های شخصی، نگاه جناحی و گروهی، ضعف در مسئولیت‌پذیری، ضعف در توجه به ارزش‌های ملی و هنجارهای اجتماعی.
	اتخاذ دیدگاه جزیره‌ای و غیرعلمی نگاه خطی و جزیره‌ای به خط‌مشی، و فقدان دید سیستمی به مسائل و پاک کردن صورت مسئله، تصمیم‌گیری‌های نابخردانه، بی‌توجهی به دانش سازمانی و یادگیری سازمانی، شناسایی عوارض به‌جای ریشه مشکلات، تصمیم‌های غیرعملی و بی‌تجربه، تغییرات یک‌باره و بی‌برنامه، ترفیع بدون توجه به ارشدیت و تخصص و تجربه، عدم برنامه‌ریزی‌های زمانی مناسب.
	رانت‌جویی و تک‌صدایی اقداماتی در جهت حذف رقبا، رانت‌خواری، استخدام مبتنی بر پارتی‌بازی و تبعیض، اسراف در استفاده از بیت‌المال، فساد مالی.
تدابیر	اقتصادی اتلاف منابع یا عدم استفاده بهینه، افزایش هزینه اداره، کاهش رشد اقتصادی، افزایش ضریب جینی، کاهش امنیت اقتصادی، کاهش ثبات اقتصادی، افزایش تورم، ایجاد رکود، از بین رفتن ارزش پول، نرسیدن به توسعه پایدار.
	فرهنگی- اجتماعی کاهش اعتماد مردم، از بین رفتن سرمایه‌های اجتماعی، آشفتگی در مجموعه اداری، افزایش آسیب‌های اجتماعی، افزایش شکاف بین مردم و خبرگان سیاسی، بیکاری و ورشکستگی، نابودی ارزش‌های ملی، کاهش کیفیت زندگی مردم و رفتن به دنبال حداقل‌ها، افسردگی اجتماعی، دلخوری عمومی، کاهش رفاه، بی‌عدالتی، تبعیض، بی‌تفاوتی ملی، فرار مغزها.
	سیاسی کاهش مشروعیت دولت و نظام سیاسی، ضعف در شفافیت، داشتن مجلس معتمدین نه متخصصین، افزایش فساد، کاهش همکاری دولت و ملت، ایجاد نظام پروپوگاندا (شکل دادن افکار عمومی از طریق تبلیغات سطحی)، افزایش رانت جویی.
	مدیریتی ضعف در هماهنگی و بسیج منابع، کاهش پاسخگویی و مشارکت، احساس ناکارآمدی و یاس، حل نشدن مسائل عمومی و خلق مسائل جدید.
	بین‌المللی قطع یا مختل شدن روابط بین‌المللی، مطابقت ضعیف با محیط بیرونی.

در ادامه، فرایند کدگذاری انتخابی شرح داده شده است و در این راستا اجرای مدل کیفی پژوهش تشریح شده است.

## پدیده محوری

### نظام خط‌مشی‌گذاری زهرآگین

در راستای ویژگی‌های نظام خط‌مشی‌گذاری زهرآگین مصاحبه‌شونده‌ای که از دانشگاه آهرست ماساچوست به این سؤال پاسخ داده است، بیان می‌دارد: «زمانی می‌توان به یک نظام خط‌مشی‌گذاری ویژگی زهرآگین را اطلاق کرد که خط‌مشی‌ها منجر به گسترش تبعیض و بی‌عدالتی در جامعه شوند و منافع عامه جامعه را برآورده نسازند». سایر ویژگی‌های نظام خط‌مشی‌گذاری که مصاحبه‌شوندگان به آنها اشاره داشته‌اند، عبارتند از: در چنین نظامی بی‌عدالتی، تبعیض و اجرای نادرست قوانین، رواج می‌یابد و در این شرایط، خط‌مشی‌گذاران به منافع ملی توجه نمی‌کنند، از این رو حباب بی‌قانونی به وجود می‌آید. خط‌مشی‌گذاران، دید و فهم واضحی از شرایط ندارند و این باعث می‌شود که توان حل مشکلات را نداشته باشند. در این سیستم خط‌مشی‌گذاری، سازوکار مشخصی برای تحلیل گزینه‌های موجود وجود ندارد و این سبب بی‌نظمی در امور می‌شود و هرکس بر اساس قضاوت شخصی خود، دیدگاهی برای انتخاب گزینه‌ها ارائه می‌کند. همچنین سازوکار مشخصی برای نظارت وجود ندارد و این عامل هم هرج‌ومرج و بی‌قانونی را به دنبال خواهد داشت. خط‌مشی‌گذاران به دلیل عدم آشنایی با نظریه‌های خط‌مشی و عدم به‌کارگیری منطق برنامه‌ریزی، خط‌مشی‌هایی را تصویب می‌کنند که باهم در تضاد هستند و هرج‌ومرج را دوجندان می‌کنند. در این شرایط، گفتمان خط‌مشی شکل نمی‌گیرد و این امر به نوبه خود باعث می‌شود درک درستی پیش از تدوین خط‌مشی، شکل نگیرد. به مقوله یادگیری خط‌مشی توجه نمی‌شود و دانش سازمانی به روز نخواهد شد. تبعیض‌آمیز بودن خط‌مشی، باعث افزایش بی‌اعتمادی ملت و فاصله بین دولت و ملت خواهد شد و این امر به نوبه خود منجر به فهم نادرست از شرایط و تحلیل نادرست و ضعیف از وضعیت کشور خواهد شد، چراکه خواسته‌ها و مطالبات عموم به گوش دولت نخواهد رسید.

### بستر شکل‌گیری خط‌مشی‌گذاری زهرآگین

بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش، سه مقوله اصلی زیر به‌عنوان بستر شکل‌گیری خط‌مشی‌گذاری زهرآگین شناسایی شدند که عبارتند از: «ضعف دموکراسی و نهادهای مدنی در ایران»، «زیاد بودن فاصله قدرت در ایران» و «دولت رانتیر».

در تشریح چرایی ضعف دموکراسی در ایران یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌دارد که: «تاریخ ما چه بوده؟ از قدیم قدرت به شکل ارباب رعیتی وجود داشته و مردم دوست دارند ارباب داشته باشند و اصلاً برخی از مردم نمی‌فهمند دموکراسی چیست». یکی از نشانه‌های ضعف دموکراسی در ایران، ضعیف بودن جامعه مدنی است. در این راستا در یکی از مصاحبه‌ها بیان شده است: «عدم آزادی جامعه مدنی و رسانه‌ها باعث می‌شود که حقیقت مشکلات و روند حل آن‌ها به گوش مردم نرسد. عدم ارتباط مردم با حوزه سیاست یا دولت، باعث بیگانه شدن این دو بخش باهم می‌شود و عدم وجود احزاب این امر را تشدید می‌کند». در این راستا زیاد بودن فاصله قدرت در ایران این امر را تشدید می‌کند. از دید هافستد (۱۹۸۴) فاصله قدرت، درجه‌ای از نابرابری بین مردمی است که در یک کشور به عنوان جمعیت نرمال شناخته می‌شوند. در خصوص آثار منفی فاصله قدرت بالا برای جوامع، قلی‌پور (۱۳۹۰) بیان می‌دارد که حکومت در این گونه جوامع از نوع استبدادی یا الیگارشیکی است و قدرتمندان، امتیازهای خاصی دارند که این امر می‌تواند زمینه را برای خط‌مشی‌گذاری زهرآگین تشدید کند. هم‌راستا با این امر یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌دارد: «میان خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان کشور و دستگاه‌های اجرایی نوعی رفتار به شکل استبداد و خودپسندی نهادینه شده است که منجر به بی‌توجهی به منافع ملی و عدم اعتقاد به کار کارشناسی می‌شود. پیش بردن امور با سهل‌انگاری این روند را تا سطح مردم تسری می‌دهد و به عنوان یک مشکل فرهنگی - اجتماعی بزرگ ریشه می‌کند. زمانی که مردم یک کشور به این روند سهل‌انگاری عادت کنند، دیگر اعتراضی هم صورت نخواهد گرفت و پایه‌های این بی‌قانونی مستحکم‌تر خواهد شد». وجود دولت رانتیر و وابستگی دولت به درآمدهای نفتی به نوبه خود این شرایط را تشدید کرده است. چراکه وابستگی دولت به درآمدهای نفتی و بی‌نیاز شدن نسبی از مالیات، منجر به افزایش استقلال دولت از ملت شده و این امر به نوبه خود شفافیت و پاسخگویی را کاهش داده و منجر به تقویت روحیه استبدادی در دولت می‌شود (توکلی، ۱۳۹۰)؛ از این رو رانتیر بودن دولت در ایران از عواملی است که از سوی پژوهشگران و اندیشمندان گوناگون به عنوان عاملی که مانع توسعه نهادهای مدنی در ایران می‌شود، مطرح شده است (توکلی، ۱۳۹۰؛ حاج یوسفی، ۱۳۷۸؛ رنانی و مویدفر، ۱۳۹۲) که این امر نیز می‌تواند منجر به تضعیف دموکراسی و ضعیف شدن جامعه مدنی شود و به نوبه خود نقش شهروندان در خط‌مشی‌گذاری را کاهش دهد و منجر به تشدید فرایند خط‌مشی‌گذاری زهرآگین در ایران شود. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌دارد: «وقتی محل درآمد دولت از جایی باشد به جز مالیات، به این معنی است که خود را از ملت مستقل می‌داند و احساس نیاز نمی‌کند که به مطالبات و خواسته‌های آن‌ها توجه کند. ولی بسیاری از کشورها هستند که با پرداخت مالیات‌های کلان رفاه بیشتری دارند و به خواسته‌های خود می‌رسند».

## شرایط علی

بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش، هفت مقوله اصلی زیر به‌عنوان شرایط علی به وجود آورنده خط‌مشی‌گذاری زهرآگین، شناسایی شدند: « تسلط منافع فردی بر منافع ملی»، «بی‌توجهی به علم و عقلانیت در اداره امور»، «قانون‌گریزی و نقص در قوانین موجود»، «سیاست‌زدگی نظام تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری» «ضعف سازوکارهای نظارتی در ایران»، «بی‌توجهی به شایسته‌سالاری در مدیریت جامعه»، و «نظام نامناسب انتخاباتی». در ادامه به تشریح آنها بر اساس دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان می‌پردازیم. یکی از اصلی‌ترین دلایل شکل‌گیری خط‌مشی‌های زهرآگین از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، تسلط منافع فردی بر منافع ملی است. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌دارد: «وقتی فردی یا مسئولی، هدف و اصل اساسی را بر مبنای منافع شخصی و فردی خود تعریف کند، دیگر منافع و اهداف ملی در نظر وی جایگاهی نخواهد داشت. در ایران، منافع فردی بر منافع ملی ارجحیت دارد» در راستای تبیین این امر، سریع‌القلم (۱۳۹۴) بیان می‌دارد که «ایرانیان تاکنون تجربه‌ای خارج از تنوعات اقتدارگرایی نداشته‌اند و از یک نظام اقتدارگرا به نظامی دیگر سوق داده شده‌اند» (ص ۱۳). از دیدگاه سریع‌القلم (۱۳۹۴) یکی از پیامدهای سیستم اقتدارگرا، کوتاه‌مدت شدن فکر، اندیشه، برنامه و زندگی مردم است. «افراد نمی‌توانند برای درازمدت بیندیشند و یا برنامه‌ریزی کنند و چون همه چیز در گروی قضاوت، خواست، اولویت‌ها و تمایلات سیستم مرکزی حکومت است» (ص ۴۵). این کوتاه‌مدت‌گرایی به نوبه خود سیاستمداران و تصمیم‌گیرندگان را به اولویت دادن منافع فردی بر منافع ملی سوق می‌دهد چراکه عدم اطمینان فرد از آینده شغلی و زندگی خود باعث می‌شود سعی کند تا حد امکان منافع خود را بیشینه سازد و این امر زمینه‌ساز اصلی خط‌مشی‌گذاری زهرآگین می‌شود. از دیدگاه یکی از مصاحبه‌شوندگان، وجود روحیه جمع‌گرایی درون‌گروهی در بین ایرانیان، تسلط منافع فردی بر منافع ملی را تشدید می‌کند. در این زمینه، جاویدان و دستمالچی‌ان<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌دارند که ایرانیان به جای جمع‌گرایی نهادی، جمع‌گرایی درون‌گروهی دارند بدین ترتیب که به منافع افراد درون‌گروه توجه زیادی دارند و در واقع جمع‌گرایی آنها محدود به آشنایان و افراد درون‌گروه است. از دیگر مقوله‌های شناسایی شده به‌عنوان شرایط علی در این پژوهش، «بی‌اعتقادی به علم و عدم التزام به عقلانیت» است. بدین ترتیب که از دیدگاه یکی از مصاحبه‌شوندگان، مسئولین، مدیران و سیاستمداران در ایران خود را صاحب‌نظر می‌دانند در صورتی که هم دانش مردم و هم سیاستمداران در ایران، سطحی و کم‌عمق است. این امر به صورت ضعف در تخصص‌گرایی، بی‌توجهی به دانش ارزیابی و تحلیل خط‌مشی، نادیده

گرفتن تجربه‌های جهانی و نظریه‌های علمی و عدم ارتباط میان دانشگاه و نظام حکمرانی، خود را نشان می‌دهد. از دیگر عوامل علی زمینه‌ساز خط‌مشی‌گذاری زهراگین « قانون‌گریزی و نقص در قوانین موجود » شناسایی شده است. قانون‌گریزی همواره به‌عنوان یک ویژگی فرهنگی ایرانیان مورد تأکید بوده است (سریع‌القلم، ۱۳۹۶). این ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی، منجر به « ضعف سازوکارهای نظارتی در ایران » شده است؛ بدین ترتیب که نظارت و شاخص‌گذاری برای نظارت در ایران وجود ندارد. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌دارد: «نظام نظارتی درستی برای نظارت بر قوه مقننه وجود ندارد که این مشکل ریشه در قانون اساسی دارد که باید برایش قانون تدوین گردد». واضح است که در این شرایط، شایسته‌سالاری شکل نمی‌گیرد که این امر به نوبه خود هم می‌تواند معلول مقوله‌های یاد شده باشد و هم اینکه شرایط را تشدید کند. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌دارد: «در نظام اداری کشور ایران شاهد شایسته‌سالاری نیستیم، مدیران و افراد ناکارآمد روی کار می‌آیند و افراد پخته و ماهر از دور خارج خواهند شد». «سیاست‌زدگی نظام تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری» از دیگر مقوله‌های شناسایی شده، به‌عنوان عوامل علی ایجادکننده نظام خط‌مشی‌گذاری زهراگین است. به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان، این امر به شکل‌های زیر خود را نشان داده است: به حاشیه رفتن کمیسیون‌های تخصصی و جایگزین شدن فراکسیون‌ها (تشکل‌های سیاسی نمایندگان)، سیاست‌زدگی در حوزه خط‌مشی‌گذاری، مؤثر نبودن مسائل حقوقی به دلیل مبهم بودن فضای سیاسی، رواج رفتارهای سیاسی در سازمان، تبدیل‌شدن دولت و سیستم خط‌مشی‌گذاری به سیستم تقسیم غنائم و فرهنگ سیاست‌زده انتخاب خط‌مشی‌گذار. «عدم بلوغ سیاسی مردم» این جو سیاست‌زده را تشدید می‌کند. «تعدد نهادهای تصمیم‌گیرنده در کشور» از دیگر مقوله‌های شناسایی شده به‌عنوان شرایط علی است؛ بدین ترتیب که به دلیل حاکمیت دوگانه در ایران، نهادهای انتخابی، مسئولیت خط‌مشی را نمی‌پذیرند و مکانیسم پاسخگویی برای نهادهای انتصابی نیز در نظر گرفته نشده است؛ بنابراین شاهد مسئولیت‌گریزی هستیم. نظام نامناسب انتخاباتی نیز از دیگر شرایط علی ایجادکننده خط‌مشی‌گذاری زهراگین شناسایی شده است که این امر به نوبه خود از ضعف دموکراسی در ایران، نشأت می‌گیرد که به‌عنوان یکی از بسترهای خط‌مشی‌گذاری زهراگین، شناسایی شد. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌دارد: «ضعف دموکراسی در ایران، منجر به شکل‌گیری نظام نامناسب انتخاباتی شده است؛ بدین ترتیب که انتخابات به صورت حزبی برگزار نمی‌شود و افراد در قبال عملکرد خود پاسخگو نیستند». در راستای ضرورت وجود احزاب در یکی از مصاحبه‌ها بیان شده است: «در کشور ما حزب وجود ندارد و از جناح‌های اصول‌گرا یا اصلاح‌طلب وارد کار می‌شوند و چهار سال کار خود را انجام می‌دهند و می‌روند و حزبی نیست که پس از دوره خود به آن پاسخگو باشند».

### راهبردهای خط‌مشی‌گذاران زهرآگین

در این بخش، راهبردهایی که خط‌مشی‌گذاران زهرآگین بکار می‌گیرند، بررسی می‌شود. راهبردها اعمال هدفمندی هستند که در راستای حل یک مشکل بکار گرفته می‌شوند؛ از این رو بر پدیده مورد بررسی اثر می‌گذارند (Strauss and Corbin, 1998: 132). از این رو در این بخش به این امر می‌پردازیم که خط‌مشی‌گذاران زهرآگین در فرایند خط‌مشی‌گذاری زهرآگین در پی دستیابی به هدف‌های خود چه فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند یا چه راهبردهایی را انتخاب می‌کنند که با استفاده از آن‌ها به هدف‌ها و مقاصد خود برسند. یکی از راهبردهایی که خط‌مشی‌گذاران زهرآگین به کار می‌گیرند عبارت است از عوام‌گرایی و اتخاذ دیدگاه کوتاه مدت. آن‌ها به دنبال کسب رضایت کوتاه‌مدت مردم هستند و به دنبال سعادت و موفقیت کشور نخواهند بود؛ بنا به نظریه انتخاب عقلایی در این شرایط، فضای تصمیم‌گیری کشور تابع نزدیک-بینی سیاسی-تجاری، خواهد شد. بدین ترتیب که تصمیم‌ها به گونه‌ای اخذ خواهد شد که منافع سیاسی کوتاه‌مدت و هزینه‌های اقتصادی بلند مدت خواهد داشت (توکلی، ۱۳۹۰). اتخاذ دیدگاه جزیره‌ای و غیرعلمی از دیگر راهبردهای خط‌مشی‌گذاران زهرآگین است؛ بدین ترتیب که این خط‌مشی‌گذاران فاقد دید سیستمی هستند و به خط‌مشی به صورت جزیره‌ای و خطی نگاه می‌کنند. دانش سازمانی را نادیده می‌گیرند و در خط‌مشی‌گذاری به رفع عوارض و نشانه‌ها به جای ریشه‌یابی مسأله، توجه می‌کنند. تصمیم‌های غیرعملی و بی‌تجربه، تغییرات یک‌باره و بی‌برنامه و نداشتن دیدگاه سیستمی از دیگر مقوله‌های شناسایی شده در تشریح این مقوله است. در این رابطه یکی از اساتید دانشگاه بیان می‌دارند: «آن‌ها مشکلات را حل نمی‌کنند بلکه مشکل را به لایه‌های زیرین مشکل انتقال می‌دهند.» نادیده گرفتن منافع ملی راهبرد دیگری است که در این راستا شناسایی شده است. پیگیری هدف‌های شخصی، نگاه جناحی و گروهی، عدم مسئولیت‌پذیری، عدم توجه به ارزش‌های ملی و هنجارهای اجتماعی از مهم‌ترین مقوله‌های خردی است که راهبرد نادیده گرفتن منافع ملی را شرح می‌دهد. علاوه بر موارد یاد شده رانت‌جویی و تک‌صدایی، راهبرد دیگر خط‌مشی‌گذاران زهرآگین است که در این راستا اقداماتی در جهت حذف رقبا، استخدام مبتنی بر پارتی‌بازی و تبعیض، اسراف در استفاده از بیت‌المال، فساد مالی و رانت‌خواری از فعالیت‌هایی است که به راحتی آن‌ها را به اهداف‌شان می‌رساند. از آنجایی که این خط‌مشی‌گذاران به دنبال بیشینه کردن منافع فردی خود هستند، پیگیر رانت‌های گوناگون هستند و به یقین جو تک‌صدایی این امر را تسهیل می‌کند.

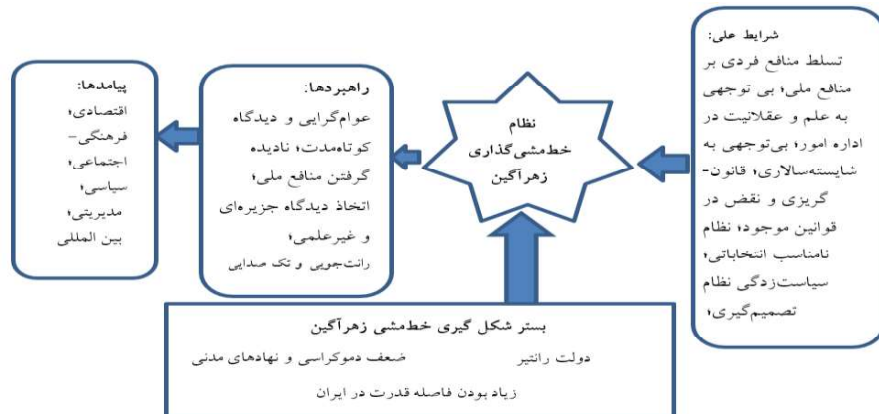
### پیامدهای سیستم خطمشی‌گذاری زهرآگین

کاهش رشد اقتصادی و افزایش ضریب جینی و همچنین اتلاف منابع یا عدم استفاده بهینه از منابع و افزایش هزینه‌های کشور از مهم‌ترین پیامدهای اقتصادی این سیستم خطمشی‌گذاری است. از بین رفتن سرمایه اجتماعی و کاهش اعتماد مردم و افزایش شکاف بین مردم و دولت، از مهم‌ترین پیامدهای اجتماعی این سیستم خطمشی‌گذاری شناسایی شده است که این امر به نوبه خود باعث عدم همکاری مردم با دولت خواهد شد و روند اداره کشور را بسیار دشوار خواهد کرد. تبعیض ناشی از سیستم خطمشی‌گذاری زهرآگین باعث می‌شود گروهی از افراد حس کنند از برخی منافع خاص محروم شده‌اند و این احساس محرومیت را به شکل رفتارهای انفجاری نشان می‌دهند که این امر به نوبه خود تبعات فرهنگی و اخلاقی منفی برای کشور خواهد داشت. کاهش مشروعیت دولت و نظام سیاسی از مهم‌ترین پیامدهای سیاسی این سیستم خطمشی‌گذاری است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان می‌دارد: «ما به‌سوی ایجاد نظام پروپوگاندا پیش می‌رویم؛ یعنی از طریق تبلیغات سطحی، افکار عمومی را شکل و جهت می‌دهند و در نهایت به بی‌تفاوتی ملی می‌رسیم. وقتی مردم ببینند حرف‌هایشان به‌جایی نمی‌رسد دست از اعتراض برمی‌دارند و بی‌تفاوت نسبت به منافع ملی، در جهت منافع خود گام برمی‌دارند.» در سطح مدیریتی، هماهنگی بین واحدها و بسیج منابع از میان خواهد رفت. پاسخگویی و شفافیت و مشارکت کاهش می‌یابد و احساس ناکارآمدی و یاس همه‌گیر می‌شود و علاوه بر اینکه مسائل عمومی حل نمی‌شوند مسائلی جدید نیز خلق می‌شود. این امر روابط بین‌المللی ضعیفی را در سطح بین‌الملل ایجاد خواهد کرد که منجر به انزوای دانشی و سیاسی می‌شود. عدم توان در مطابقت با محیط بیرونی از دیگر پیامدهای بین‌المللی سیستم خطمشی‌گذاری زهرآگین است.

### نتیجه‌گیری

هدف نهایی از انجام این پژوهش، خلق نظریه‌ای داده بنیاد درباره خطمشی‌گذاری زهرآگین، فرایند و ویژگی‌های آن است. نتایج این پژوهش نشان داد که این پدیده، به‌عنوان حلقه‌ای مفقوده که قابل طرح در قلمرو کشور است، از تیررس نظری اندیشمندان مدیریت به دور مانده است. با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش، مدل فرایندی این پژوهش به شکل زیر است:





شکل ۱ - مدل فرایندی خط‌مشی‌گذاری زهرآگین.

نتایج این پژوهش نشان داد که فرایند خط‌مشی‌گذاری زهرآگین از زمینه‌های گوناگونی نشأت می‌گیرد و می‌تواند پیامدهای منفی زیادی برای کشور در پی داشته باشد. با توجه به نتایج بدست آمده، مجموعه عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی در کنار هم شرایطی را به وجود آورده است که نظام خط‌مشی‌گذاری را به سمت تدوین خط‌مشی‌های زهرآگین سوق داده است که آثار آن برای اجتماع در بخش‌های پیشین به تفصیل تبیین شد.

### توصیه‌های سیاستی

از خلال نتایج پژوهش، توصیه‌های سیاستی زیر برای مقابله با خط‌مشی‌گذاری زهرآگین پیشنهاد می‌شود: راه‌کارهای مدیریتی بیانگر این است که مدیریت، استخدام و ترفیع باید بر اساس یک نظام شایستگی محور انجام گیرد و برای آموزش ارزش قائل شوند. ایجاد پل ارتباطی بین سیاست‌مداران و پژوهش‌گران از دیگر پیشنهادها می‌باشد که باید به آن توجه شود. لازم است به تخصص‌گرایی نگاه تازه‌ای شود و آن را در استخدام و آموزش و ارتقا سرلوحه کار خود قرار دهند. از منظر اقتصادی، حرکت در جهت کاهش وابستگی دولت به درآمدهای نفتی می‌تواند روند شکل‌گیری سیستم خط‌مشی‌گذاری زهرآگین را کند سازد. ضمن اینکه کوچک شدن دولت از مهم‌ترین راه‌کارهای پیشنهاد شده توسط مصاحبه‌شوندگان است. اصلاحات متعددی در ساختار سیاسی کشور برای جلوگیری از این پدیده توسط مصاحبه‌شوندگان پیشنهاد شده است که از مهم‌ترین آنها ایجاد نظام حزبی در کشور است. در این راستا دیدگاه بیشتر خبرگان پژوهش بر این اساس بوده است که لازم است به احزاب بها داده شود و قوانین مربوط

به انتخابات حزبی وضع شود و در دستورکار قرار گیرد. در کنار این امر لازم است حق حاکمیت ملی به رسمیت شناخته شود و به نقش مردم در سیاستگذاری توجه شود. اگر مطالبه‌گری در مردم رشد یابد و یاد بگیرند که خواسته‌های خود را در غالب اعتراض‌های قانونی بیان کنند، امید است که خط‌مشی‌گذاران با احتیاط بیشتری عمل کنند. در نهایت راهکارهای پیشنهادی دیگر برای جلوگیری از بروز این پدیده، استفاده از اتاق‌های فکر، استفاده از رویکردهای خط‌مشی‌پژوهی و اجازه ایفای نقش به همه بازیگران خط‌مشی است نه فقط عده‌ای محدود.

## منابع

- ۱- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۳). تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی، تهران: سمت.
- ۲- دانایی‌فرد، حسن، حیدری، محمد مهدی، آذر، عادل، قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۹۴). فهم خاتمه خط‌مشی‌های عمومی در ایران؛ پژوهشی بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، اندیشه مدیریت راهبردی، سال نهم، شماره ۱، ۸۵-۱۲۰.
- ۳- حاجی یوسفی، امیر محمد. (۱۳۷۸). دولت، نفت و توسعه اقتصادی در ایران، تهران: انتشارات مرکز اسناد انقلاب اسلامی.
- ۴- حاجی‌پور، ابراهیم، فروزنده، روح‌الله، دانایی‌فرد، حسن، فانی، علی‌اصغر (۱۳۹۴). طراحی الگوی آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی عمومی در ایران، فصلنامه مدیریت نظامی، سال پانزدهم، ۱-۲۳.
- ۵- توکلی، احمد (۱۳۹۰). مالیه عمومی، تهران: انتشارات سمت.
- ۶- رنانی، محسن، مؤیدفر، رزینا. (۱۳۹۲). چرخه‌های افول اخلاق و اقتصاد، سرمایه اجتماعی و توسعه در ایران، تهران: انتشارات طرح نو.
- ۷- سریع‌القلم، محمود (۱۳۹۴). اقتدارگرایی ایرانی در عهد قاجار، تهران: انتشارات فرزانه روز.
- ۸- سریع‌القلم، محمود (۱۳۹۶). عقلائییت و توسعه‌یافتگی ایران، تهران: انتشارات فرزانه روز.
- ۹- سیدجوادین، سیدرضا، قلی‌پور، آرین، جانعلی‌زاده شوکی، محمد (۱۳۹۳). شناسایی تأثیریه‌کارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پیامدهای منابع انسانی. فصلنامه مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع). سال ششم، شماره ۴، ۱۰۹-۱۲۷.
- ۱۰- شکر، زینب، دانایی‌فرد، حسن، خیرگو، منصور، فانی، علی‌اصغر (۱۳۹۷). چگونگی ارزشیابی کیفیت خط‌مشی‌های عمومی در ایران: پژوهشی اکتشافی مبتنی بر روش شناسی ترکیبی، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۶، شماره ۲، ۷۹-۹۴.
- ۱۱- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۰). جامعه‌شناسی سازمان‌ها، تهران: انتشارات سمت.
- ۱۲- مؤدب، محمدصادق (۱۳۹۲). تحلیلی از نارسائی‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی در ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره ۴۷، ۱۶۱-۱۷۸.
- ۱۳- میری، محسن، حمیدی، محسن‌ابن‌الدین (۱۳۹۶). بررسی چالش مسئله‌یابی خط‌مشی‌های حوزه خانواده و تأثیر آن بر توسعه پایدار، فصلنامه فرهنگی- تربیتی زنان و خانواده، سال دوازدهم، شماره ۴۰، ۷-۳۵.
- ۱۴- میری، محسن، دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۵). تبیین چگونگی شکل‌گیری نزدیک‌بینی سیاستی در نظام خط‌مشی‌گذاری ایران با تأکید بر خط‌مشی‌های حوزه جمعیت، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال نوزدهم، شماره ۷۳، ۱۷۲-۱۴۳.
- ۱۵- نادمی، یونس (۱۳۹۲). بررسی روند سرمایه اجتماعی در ایران، روزنامه دنیای اقتصاد، ۱۳/۱۳/۱۳۹۲.

16- Anderson, J. (2003). Public Policy Making, An Introduction. Boston: Houghton Mifflin Company.

17- Appelbaum, S. H. & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. Corporate Governance :The international journal of business in society, 7(1), 17-28.

- 18- Creswell, J. W. (2012). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research, Boston: Pearson Education, Inc.
- 19- Creswell, J. W. & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39, 124-130.
- 20- Cooper, Christopher. (2015), Bureaucratic identity and the Resistance of Politicization, *Administration & Society*, 10(1177), 1-23.
- 21- Dye, T.(2013). Understanding public policy. Pearson Education, Inc.
- 22- Griggs, S.(2007). Rational Choice in Public Policy: The Theory in Critical Perspective in Frank Fischer, Gerald J. Miller And Mara S. Sidney(ed), *Handbook of Public Policy Analysis Theory, Politics, and Methods*, CRS Press.
- 23- Goldman, A. (2008). Company on the Couch Unveiling Toxic Behavior in Dysfunctional Organizations. *Journal of Management Inquiry*, 17(3), 226-238.
- 24- Hofstede, G.(1984). Cultural Dimensions In Management And Planning, *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2):81-99.
- 25- Javidan, M., Dastmalchian, A.(2003). Culture and leadership in Iran: The land of individual achievers, strong family ties, and powerful elite. *Academy of Management Executive*, 17(4), 127-142.
- 26- Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F., Hill, M.(2007). *Public Policy Analysis*. The Policy Press: University of Bristol
- 27- Maitlis, Sally. Ozcelik, Hakan (2004). Toxic Decision Processes: A Study of Emotion and Organizational Decision Making. *Organization Science journal*. Vol. 15, No. 4, pp. 375-393.
- 28- Mehta, S., Maheshwari, G.C.(2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- 29- Mayer, S., Daalen, C., Bots, W.G. (2013) perspectives on Policy Analysis: A Framework for Understanding and design, in A.H. Thissen, E. Walker, (ed). *Public Policy Analysis: New Developments*, Springer Science.
- 30- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- 31- Stark, M. (2003). Time to treat toxic emotions at work. *Harvard Business School Working Knowledge*. Retrieved July, 5, 2007.
- 32- Thissen, A., Walker, E.(2013). *Public Policy Analysis: New Developments*. Springer.