



فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۳، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۶، صفحات ۷۸-۶۱

ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان)

وجه‌الله قربانی زاده^۱

دانشیار مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

فتاح شریف‌زاده

استاد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

داوود حسین‌پور

دانشیار مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

محمود مروج

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

(تاریخ دریافت: ۹۶/۴/۳۰ - تاریخ پذیرش: ۹۶/۶/۱۱)

چکیده

خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های دولتی ایران برای تحقق اهداف بخشی، سازمانی، فرابخشی و ملی بسیار مهم و تعیین‌کننده است. به طوری که این مسئله در سازمان‌های فرهنگی از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ چرا که مقوله فرهنگ و به دنبال آن سیاست فرهنگی دارای ابعاد و زوایای پنهان و آشکار فراوانی است که بدون خط‌مشی‌گذاری شایسته تحقق این اهداف ممکن و میسر نیست. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی می‌کوشد تا فرایند خط‌مشی‌گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان را با بهره‌گیری از استراتژی داده بنیاد مورد بررسی و مطالعه قرار دهد. داده‌های تحقیق طی مصاحبه با ۲۳ نفر از خبرگان فرهنگی شامل مدیران، کارشناسان، مربیان و اساتید دانشگاه فراهم آمده است و تحلیل این داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی نشان می‌دهد که اثربخشی تولیدات و خدمات فرهنگی به عنوان مقوله یا پدیده محوری در مدل تحقیق، به همراه مقوله‌های زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، الگوی خط‌مشی‌گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان را تبیین می‌کند. نتایج پژوهش حاضر علاوه بر ترسیم الگوی خط‌مشی‌گذاری در سازمان مورد اشاره، فرایند خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های فرهنگی ایران را نیز واکاوی و تبیین می‌نماید.

واژگان کلیدی: خط‌مشی فرهنگی، خط‌مشی‌گذاری، سازمان فرهنگی، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

^۱ - Email: vghobanizadeh@gmail.com (نویسنده مسئول)

۱ - مقدمه

با توجه به ماهیت فرهنگی انقلاب اسلامی، توسعه فرهنگی نیز پس از پیروزی انقلاب اسلامی همواره مورد تأکید بوده و به همین دلیل سازمان‌ها، تشکیلات و نهادهای مختلفی در خصوص آن شکل گرفته است (حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۲۷). علاوه بر این در جمع‌بندی یک تحقیق علمی به‌طور مشخص و صریح آمده است: «۹۰ درصد از برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها در عمل با شکست مواجه می‌گردند و علت اصلی این امر نیز عدم ارتباط میان ساحت نظری با عمل عنوان شده است» (الوانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۳). تاکنون پژوهش‌های فراوانی پیرامون حوزه عملکردی سازمان‌های فرهنگی انجام شده است که نتایج آن‌ها حاکی از ناکارآمدی برنامه‌های فرهنگی در این سازمان‌ها است (صالحی امیری و عظیمی دولت‌آبادی، ۱۳۹۱: ۱۹۵). از آنجایی که ناکارآمدی برنامه‌های فرهنگی از جنبه‌های مختلفی قابل بررسی است، در این تحقیق با توجه به اهمیت مباحث خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های دولتی به‌ویژه سازمان‌های فرهنگی برآنیم تا الگوی خط‌مشی‌گذاری در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان را که بیش از نیم‌قرن در عرصه فرهنگی فعالیت داشته است و به عنوان یک دستگاه دولتی فراگیر در سطح ملی با طیف وسیعی از مردم، به‌ویژه کودکان و نوجوانان و اولیای تربیتی در ارتباط و تعامل بوده و در سطح بین‌المللی نیز دارای جایگاه و سوابق شناخته شده‌ای است مورد بررسی و مطالعه قرار دهیم.

به نظر اکثر صاحب‌نظران و حتی خود مسئولین و مدیران کشور، سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی از کارایی لازم برخوردار نیستند. در تحقیقات و گزارش‌های اندکی که در خصوص فعالیت‌های فرهنگی کشورمان صورت گرفته است، یکی از علل اصلی عدم تحقق برنامه‌ها و اهداف حوزه فرهنگ، مربوط به ضعف عملکردی و مدیریتی سازمان‌های فرهنگی است؛ و علی‌رغم سپری شدن پانزده سال هنوز نه تنها از مشکلات مدیریتی حوزه فرهنگ کم نشده، بلکه بر حجم آن نیز افزوده شده است (صالحی امیری و عظیمی دولت‌آبادی، ۱۳۹۱: ۱۹۶).

نکته حائز اهمیت در ارزیابی برنامه‌های فرهنگی در گذشته و حال، نگاه سیاسی به موضوع و عدم شفافیت در تحلیل‌ها و نتیجه‌گیری‌ها است و به طور طبیعی ادعای این که یک سیاست خاص موفقیت‌آمیز بوده است، معمولاً در زندگی سیاسی (کشورها) اتفاق می‌افتد، اما تعداد کمی از این ادعاها به‌طور سیستماتیک قابل توجیه هستند (مارش و مک کوئل، ۲۰۱۰: ۵۶۴). نتایج تحقیقات علمی نشان می‌دهد عدم توجه به سیاست پژوهشی و تدوین غیرعلمی خط‌مشی‌های سازمان‌ها باعث می‌شود خط‌مشی‌ها جنبه اجرایی به خود نگیرند و یا در مرحله

اجرا توفیق لازم را به دست نیاورند. در این راستا «لاسلول»^۱ معتقد است «کار اندیشمند خط‌مشی، تشخیص بیماری‌های جسم سیاست، فهم علل و پیامدهای آن بیماری‌ها، توصیه درمان و ارزشیابی اثر درمان است و دانش‌پژوه خط‌مشی مانند یک پزشک باید نوعی آموزش کاربردی-علمی ببیند تا بتواند آن دانش را برای نوعی هدف ارزش‌محور متعالی‌تر به خدمت بگیرد» (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲: ۲۲). کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان شرکتی دولتی است که بر اساس اهداف و مأموریت مندرج در اساس‌نامه مصوب ۲/۳۱/ ۱۳۵۹ شورای انقلاب اسلامی برای تولید و عرضه خدمات و محصولات فرهنگی به کودکان و نوجوانان تأسیس شده است. با توجه به اساس‌نامه کانون، هدف این کانون ایجاد امکانات لازم جهت رشد و پرورش فکری و ذوقی کودکان و نوجوانان و کمک به شکوفایی استعدادها و توانمندی‌های آن‌ها بر اساس ارزش‌ها و نظام تعلیم و تربیت اسلامی است (ماده ۷). همچنین بستر فعالیت‌های کانون تهدیدهایی است که همواره پژوهشگران، نخبگان و خبرگان فرهنگی به آن پرداخته و بر تأثیرگذاری سوء آن در رشد کودکان تأکید داشته‌اند. این چالش‌ها عبارت‌اند از فاصله گرفتن کودکان و نوجوانان از فرهنگ ایرانی و اسلامی، ظهور و بروز پرشتاب برنامه‌های فریبنده اینترنتی، ماهواره و بر این اساس، ضروریست تا با بهره‌گیری از روش‌های علمی، خط‌مشی‌های روشنی برای حوزه‌های مختلف کاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان تدوین و به اجرا درآید. بدیهی است تدوین خط‌مشی‌های کانون علاوه بر کاربردهای درون‌سازمانی، بازشناختی الگوی فرآیند خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های فرهنگی ایران را نیز به تناسب رهیافت‌های روشمند به ارمغان خواهد آورد.

هدف اصلی تحقیق، طراحی الگوی مناسب خط‌مشی‌گذاری در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان است و برآنیم که با مطالعه و بررسی اسناد و منابع علمی، پژوهشی و همچنین بهره‌گیری از نظرگاه‌های خبرگان تحقیق، عوامل و عناصر اثرگذار بر فرآیند خط‌مشی‌گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان به عنوان یک سازمان فرهنگی (الگو) را بازشناسی نموده و آن را طراحی و تبیین نماییم. البته برای دستیابی به این الگو سه هدف فرعی شامل شناخت عوامل مؤثر بر فرآیند خط‌مشی‌گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، شناخت عوامل درون‌سازمانی و مدیریتی مؤثر بر خط‌مشی‌گذاری سازمان مورد مطالعه و شناخت عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر خط‌مشی‌های کانون پرورش فکری کودکان مورد نظر نگارندگان است.

گسترده‌گی و تنوع تعاریف در این حوزه، اهمیت و پیچیدگی مباحث مربوط به خط‌مشی‌گذاری را نشان می‌دهد. صرف‌نظر از نکات کلیدی متعددی که در تعاریف خط‌مشی

^۱ - Harold lasswel

به چشم می‌خورد، در این تحقیق مباحث بر مدار خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های فرهنگی و به‌ویژه کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان به منزله الگوی سازمان‌های فرهنگی است؛ بنابراین با توجه به اهمیت و گستردگی سازمان‌های فرهنگی در ایران، فرآیند خط‌مشی‌گذاری در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان که پیش‌تر از آن در برنامه توسعه جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان یکی از نه دستگاه عمده دولتی متصدی بخش فرهنگی نام برده شده است (صالحی امیری، ۱۳۹۱: ۲۲۵)، مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

۲ - مبانی نظری

نگاه گذرا به تعاریف خط‌مشی، پیشینه مباحث و اندوخته‌های علمی اندیشمندان این حوزه را یادآوری می‌کند. البته در منابع علمی تعاریف خط‌مشی عمومی بیش از خط‌مشی به چشم می‌خورد و در بعضی مواقع خط‌مشی به جای خط‌مشی عمومی به کار برده شده است. در این خصوص دانشمندی معتقد است «مطالعه خط‌مشی عمومی بیش از آن که نوعی علم باشد، نوعی مشرب است. بیشتر هنر و فوت و فن است تا نوعی علم ناب (گودین و همکاران، ۲۰۰۶). صاحب نظری با کمی تساهل نسب به تعریف کامل، دقیق و جهان شمول آن ابراز تردید کرده و معتقد است «هیچ‌گونه تعریف دقیق و جهان شمولی از خط‌مشی عمومی وجود ندارد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲: ۱۵). برخی دیگر با نگاه ساختاری، خط‌مشی‌های عمومی را قوانین و استراتژی‌هایی می‌دانند که دولت برای هدایت و مدیریت برنامه‌های اقتصادی، اجتماعی، اداری و... تدوین می‌کند و عده‌ای با نگاه جامع فرهنگی و اجتماعی خط‌مشی عمومی را بیان‌گر فرهنگ، نظام اقتصادی و اولویت‌های مورد قبول جامعه دانسته‌اند؛ و یا از یک نظرگاه دیگر، خط‌مشی عمومی متشکل از یک سلسله ارزش‌ها قلمداد شده که پشتوانه اقدامات دولت و سایر مراجع تصمیم‌گیرنده در جامعه قرار می‌گیرد (الوانی، ۱۳۹۲: ۱۲).

در تعریف دیگری «خط‌مشی عمومی در برگیرنده اجزایی است که اصطلاحاً هدف، محتوا و اثر نامیده می‌شود. هدف به مقصدی گفته می‌شود که خط‌مشی عمومی برای نیل به آن شکل می‌گیرد. محتوا به بخشی از خط‌مشی اطلاق می‌شود که از انتخاب گزینه مطلوب به دست می‌آید، اثر یا نتیجه خط‌مشی نیز به تغییراتی که به سبب اجرای خط‌مشی حادث می‌شود دلالت دارد». (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۱: ۵). قدر مسلم با توجه به پیچیدگی‌هایی که در حوزه‌های علوم انسانی وجود دارد، نمی‌توان تعاریف مورد نظر را به صورت مطلق تأیید یا رد کرد، بلکه این تعاریف زوایای پنهان خط‌مشی‌گذاری را بیشتر آشکار می‌سازد و به درک شایسته مبانی نظری و تعریف چارچوب مفهومی تحقیق می‌انجامد. البته در کنار این تعاریف، مباحث دیگری از جمله فرایندی بودن خط‌مشی نیز برای این تحقیق بسیار مهم و تعیین‌کننده است.

اگرچه برای خط‌مشی تعاریف متعددی در منابع علمی مشاهده می‌شود، ولی در فرایندی بودن خط‌مشی نوعی اتفاق نظر وجود دارد، با ملاحظه حوزه خط‌مشی‌گذاری عمومی به عنوان یک محیط پویا و در حال تغییر، طبیعت فرایندی آن تصدیق می‌شود، به طوری که تمرکز بر فرایندی بودن^۱، استمرار و در جریان بودن دائمی خط‌مشی را نشان می‌دهد (دانش فرد، ۱۳۹۱: ۱۹۶). بنابراین تدوین، اجرا و ارزیابی سه رکن خط‌مشی‌گذاری است که حذف هر کدام موجودیت خط‌مشی‌گذاری را زیر سؤال می‌برد، به گونه‌ای که فرایند خط‌مشی‌گذاری بر این اساس شکل می‌گیرد.

بوسو^۲ شکل‌گیری خط‌مشی را شامل دو بعد مجزا و به هم پیوسته می‌داند؛ اولین بعد، تنظیم دستور کار است که با این مسئله سروکار دارد که مسائل چگونه تعریف شده و به درون دستور کار خط‌مشی رسمی وارد می‌شود. دومین بعد نیز به طراحی خط‌مشی باز می‌گردد. این سازه به مدلی از ساختار منطقی خط‌مشی، مدلی از تصمیم‌گیرندگان فردی که رفتار آن‌ها بر خط‌مشی تأثیر می‌گذارد و مدلی از بستریهایی که تصمیمات مرتبط در درون آن‌ها انجام می‌شود، نیاز دارد (بوسو، ۱۹۹۴: ۸۶؛ مختاریان‌پور، ۱۳۹۱، ۶۲).

مرحله اجرا در خط‌مشی‌گذاری بسیار مهم است و غفلت از آن خط‌مشی‌گذاری را از درون تهی کرده و بی‌اثر می‌نماید. در حقیقت اثرات و پیامدهای یک خط‌مشی به واسطه اجرای آن به وقوع می‌پیوندد و اجرای نامناسب خط‌مشی، تمام امیدها را برای رسیدن به اثرات مورد انتظار خط‌مشی تدوین شده از بین می‌برد. هر دولتی برای اجرای خط‌مشی‌ها نیازمند ابزارهایی است که به وسیله آن‌ها برنامه‌های خود را محقق سازد و راه حل‌های انتخاب شده برای مشکلات اجتماعی، اقتصادی و... را عملی سازد. امروزه ابزارها به عنوان یکی از اجزای محوری در تمامی دولت‌ها در نظر گرفته می‌شود (سالمون، ۲۰۰۲؛ مارگتز، ۲۰۰۷).

ارزیابی خط‌مشی، پی بردن به پیامدهای خط‌مشی است و یا به تعبیر دیگر ارزیابی خط‌مشی، ارزیابی اثربخشی کلی یک برنامه ملی در دستیابی به اهدافش و یا اثربخشی نسبی دو یا چند برنامه در دستیابی به اهداف مشترک است. در ارزیابی خط‌مشی علاوه بر خروجی‌های ملموس، به آثار کوتاه مدت و بلند مدتی که خط‌مشی در گروه‌های هدف و غیرهدف خود می‌گذارد و هزینه‌های مادی و معنوی آن توجه می‌شود (دای، ۲۰۰۵: ۳۳۲).

از یک نظرگاه خط‌مشی‌گذاری در حوزه‌های فرهنگی و اجتماعی یکی از مباحث پیچیده و مهم در جوامع مختلف به حساب می‌آید. در کشور ایران توجه به فرهنگ به عنوان زیر بنای تمام شئون و استقلال فرهنگی و ایجاد محیط مساعد برای رشد فضایل اخلاقی بر اساس

^۱ - focusing on process

^۲ - Bason

ایمان، تقوا، مبارزه با تمام مظاهر فساد و تباهی و بالا بردن سطح آگاهی‌های عمومی در همه زمینه‌ها با استفاده صحیح از مطبوعات و رسانه‌های گروهی، توجه خاص به تعلیم و تربیت اسلامی، طرد کامل استعمار و جلوگیری از نفوذ اجانب از موضوعات مهمی است که در قانون اساسی به آن توجه شده است (مبینی دهکردی، ۱۳۹۲: ۱۵). بنابراین اهداف اصلی نظام سیاسی براساس انقلاب اسلامی و فرهنگ و ارزش‌های اسلامی شکل گرفته است و اهداف اقتصادی، سیاسی و اجتماعی همگی اهداف واسطه‌ای تلقی می‌شوند. این اهداف زمانی دارای هویت فرهنگی و صبغه قابل قبول هستند که زمینه‌ساز اهداف فرهنگی باشند (ناظمی اردکانی، ۱۳۹۰: ۱۱۱ - ۱۱۴). بر این اساس چگونگی فهم خط‌مشی‌های یک سازمان فرهنگی در ایران و شناخت بسترها و الزامات مربوط به اجرای خط‌مشی‌ها و همچنین چگونگی ارزیابی نتایج اجرا از جمله نکات کلیدی به حساب می‌آیند.

۳ - روش‌شناسی تحقیق

رویکرد این تحقیق کیفی بوده و از استراتژی داده بنیاد بهره جسته است. در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها علاوه بر مصاحبه‌های عمیق با خبرگان تحقیق (که به‌طور مستقیم با موضوع تحقیق در ارتباط‌اند)، مشاهدات و بررسی اسناد و مدارک نیز مورد بهره برداری قرار گرفته است (دانایی‌فرد، ۱۳۸۴: ۱۳۲). نظرگاه‌های کارشناسان و سلاقی گوناگون در مقاطع مختلف زمانی، باعث شده است که استراتژی داده بنیاد در قالب مدل چرخه‌ای در این تحقیق دنبال شود (ترک زاده، ۱۳۸۸: ۱۵). داده‌های تحقیق علاوه بر مصاحبه‌های مقدماتی که جنبه اکتشافی داشته و مشاهدات محقق را تکمیل و توسعه داده است، بر اساس مصاحبه با ۲۳ نفر از خبرگان تحقیق شامل مدیران در سطوح مختلف ستادی و استانی، کارشناسان خبره، مربیان، اساتید دانشگاه، هنرمندان، نویسندگان، پدیدآورندگان، تولیدکنندگان و صاحب‌نظران، با در نظر گرفتن جمیع جهات از جمله نظرگاه‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی گردآوری شده است. بدین ترتیب که از مصاحبه نفر اول تا نفر چهاردهم مقولات جدیدی کشف و یا مقولات قبلی تکمیل شده و در واقع کفایت نظری حاصل شده است. اما محقق برای اطمینان از کافی بودن جنبه‌های نظری و همچنین توسعه ابعاد مقولات و مفاهیم، مصاحبه‌ها را تا نفر بیستم ادامه داده است، به طوری که بعد از نفر بیستم هیچ مقوله فرعی ظهور و بروز نیافته و تا انتها با تکرار مقوله‌های قبل مواجه بوده است.

۳-۱- اعتبار یافته‌های تحقیق

پر واضح است که در استراتژی داده بنیاد جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها برای دستیابی به اشباع مقوله‌هاست. ظهور مفاهیم یا مقولات جدید و یا اصلاح مفاهیم و مقولات ظهور یافته، جریان الانخود اصلاحی و ممیزی تحقیق را به دنبال داشته و در نهایت اعتبار یافته‌ها را تضمین می‌کند (کرسول، ۲۰۰۰). ساخت درونی تحقیق و سیر جداول مصاحبه‌ها و مسیر ظهور و یا تکمیل مقوله‌ها نشان‌دهنده استناد و ابتنای مقولات و گزاره‌ها به داده‌های برآمده از مصاحبه‌ها است. همچنین تأیید مشارکت‌کنندگان از نتایج تحلیل محتوای برآمده از مصاحبه‌ها از سویی و اقناع چند نفر از اساتید فن و مدیران و متصدیان نسبت به نتایج و مدل تحقیق، اعتبار درونی و بیرونی یافته‌ها را تأمین می‌نماید.

۴- یافته‌های تحقیق

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

۴-۱- کدگذاری باز

فرآیندی تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند (Strauss and Corbin, 1998:234). این مرحله کدگذاری باز نامیده می‌شود، چرا که پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نام‌گذاری مقوله‌ها می‌پردازد. به بیان دیگر در کدگذاری باز، پژوهشگر با ذهنی باز به نام‌گذاری مقوله‌ها اقدام می‌نماید و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله‌ها قائل نیست (Golding, 2002: 45). در پژوهش حاضر برای هر مصاحبه سه جدول تکمیل شده است: جدول اول جملات کلیدی و کدهای مفهومی، جدول دوم کدهای مفهومی و مقولات فرعی، جدول سوم مقولات فرعی و اصلی. در این بخش به خاطر حجم زیاد جداول فقط جدول ۱ مقولات اصلی و فرعی به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۱ - تجمیع نهایی مقولات اصلی و فرعی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
۱	اثر بخشی تولیدات و خدمات فرهنگی	تأثیرگذاری در کودکان نوجوانان / جایگاه کودکان نوجوانان / شناخت دنیای کودکان نوجوانان / نقش‌آفرینی در اجتماع / شرایط و تحولات دنیای کودکان و نوجوانان / لزوم تحرک / مخاطب محور بودن برنامه‌ها و سیاست‌ها / نخبه پروری / جریان‌سازی در تولیدات / توجه به عوامل محیطی / چیستی کانون / نیازهای اجتماع / اعتماد مردم / نیازهای کودک نوجوان / برای همه کودکان نوجوانان / تأثیرگذاری بر ذائقه مخاطبین / ابعاد پرورش / ذهنی - ذوقی و هنری - جسمی / عدالت در خدمات‌رسانی / متنوع سازی تولیدات / مرکز محوری / نگاه پیش‌داورانه به عضو / شاخص‌های تأثیرگذاری / آسیب‌های کمیت گرایی / بازتعریف فعالیت‌ها / برای کودک - با کودک
۲	نظام خط‌مشی گذاری	الزامات خط‌مشی گذاری / نیاز به اسناد بالادستی / ضعف در اجرای خط‌مشی / سیاستگذاری تدریجی / ارزیابی / تدوین خط‌مشی / اهمیت پژوهش / آینده‌پژوهی / تأثیرات محیطی بر سیاستگذاری / مریبان به‌عنوان بازیگران در اجرا / کارشناسان به‌عنوان بازیگران در ارزیابی / رخدادهای به‌عنوان عامل خط‌مشی / سلسله‌مراتب خط‌مشی‌ها / سیاستگذاری تولید و بازرگانی / نقشه راه / سیاستگذاری نخبگان فرهنگی / ابزار کار / فرایندها / شیوه درست / چرخه خط‌مشی / خط‌مشی‌گذاران مطلع / سیاست‌های متنوع اجرایی / آمادگی برای تغییرات / پیشینه کانون / تعامل با برنامه‌ریز کشور / پیامدهای بخش‌های دیگر / برنامه‌های اجرایی / پذیرش خط‌مشی / گفتمان سازی / آسیب‌شناسی خط‌مشی‌ها
۳	ظرفیت تعاملی بین‌المللی	روابط بین‌المللی / نگاه جهانی / توجه به مخاطب بین‌المللی / دنیای اسلام / جهانی سازی / تأثیرات عوامل خارجی / بومی سازی الگوهای غربی
۴	ظرفیت تعاملی با بخش خصوصی	تعامل با بخش خصوصی / واگذاری خدمات فرهنگی به بخش خصوصی / ساماندهی بخش خصوصی / ظرفیت‌های انسانی و

مادی / بخش خصوصی واسط / هدایت‌گر / مانع برای بخش خصوصی / ظرفیت‌سازی / نفوذ در حوزه نظارتی / واگذاری کارها / هدایت و نظارت بخش خصوصی		
ساختاری برای دسترسی و مدیریت / فرهنگی بودن بخش‌های اداری و خدمات / گزینش افراد خوب / پیامدهای چارت سازمانی / سطح افقی ساختار / ساختار پیرو راهبردها / ساختاری: اجتماعی - فرهنگی - شرکتی / سازه و محتوا / ساختار مالی و اقتصادی / سازه اندیشه / مفهوم شرکتی شدن / ساختار بایکوت می‌کند / ساختار بر مبنای اهداف / جایگاه کانون در بدنه دولت	ساختاری منعطف و تسهیل‌کننده	۵
توجه به فضای مجازی / سالم‌سازی فضای مجازی / بحث IPTV (آی پی تی وی) / شبکه اجتماعی	توجه به فضای مجازی	۶
تعالیم اسلامی / تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر خط‌مشی / هویت ایرانی و اسلامی / ارزش‌های خانواده / عصمت و حیا / آرمان‌های انقلاب / نظام اسلامی	توجه به مبانی ارزشی	۷
خانواده کانون / ارتباطات دلی / همه برای مرغک / کارمند ندانیم / رفتار سازمانی / کار کانونی / فرهنگ سازمانی آسیب‌زا	فرهنگ سازمانی	۸
زمینه‌های خط‌مشی / رخدادها به‌عنوان عامل خط‌مشی / افکار عمومی / جریان‌های فرهنگی / تحولات جامعه / فهم آموزش زبان / موج‌های جامعه / پیوند با جامعه / حضور اجتماعی بیشتر / نفوذ نویسندگان / گروه‌گرایی / خط‌مشی دولت‌ها / فرصت و تهدید محیطی	محیط‌های مؤثر بر خط‌مشی	۹
برند / ارم کانون / مرغک کانون	مدیریت برند	۱۰
تربیت هنرمندان / نخبگان علمی / شخصیت‌های اثرگذار	تربیت نخبگان فرهنگی و هنری	۱۱
جایگاه هیئت مدیره / جایگاه هیئت مدیره در استانداردسازی / رسانه‌ها به‌عنوان بازیگران / خط‌مشی رسانه ملی / ماهواره	بازیگران خط‌مشی	۱۲
ادبیات و هنر / هنر به‌عنوان ابزار خط‌مشی	ادبیات و هنر	۱۳
پرورش و گزینش مدیران / ویژگی‌های مدیر / آموزش مؤثر / غنی‌سازی شغلی / مدیریت منابع انسانی / درون‌زا بودن مدیران	مدیریت منابع انسانی	۱۴

عمر کاری مدیران / مشکلات مدیران / انگیزه برای مدیران / درخشش و مشکلات سلیقه شخصی / جانشین پروری / نیروی انسانی کارآمد و جامع‌الاطراف / رابطه استخدامی / جدایی از کار / بازتعریف وظایف		
تعامل با بخش خصوصی / ارتباط با خارج از کانون / گروه‌های هم هدف / تأثیر خانواده / مدارس / محلات / دست‌اندرکاران امر کودک و نوجوان / مفاهیم اقتصادی و اجتماعی / تولید روش‌های تربیتی	ظرفیت تعامل با نهادها و اشخاص حقیقی و حقوقی غیردولتی	۱۵
ورود فناوری / به‌کارگیری فناوری در فعالیت‌های فرهنگی و پشتیبانی / بهره‌مندی از فناوری / مشارکت کارشناسان در به‌کارگیری / شورای فضای مجازی / فروش الکترونیکی	مدیریت تکنولوژی	۱۶
وجه حاکمیتی کانون / دستگاه حاکمیتی / تفویض شورای عالی انقلاب فرهنگی / توجه به سیاست کوچک‌سازی یارانه به فرهنگ / مراکز فرهنگی هنری / کانون به عنوان سازمان فرهنگی / ساختار شبه‌دولتی / مطالبه مقام معظم رهبری / سیاست واگذاری تصدی‌ها / تأثیرات نظام اداری / تأثیرات مدیریت سیاسی / تعامل با نهاد رهبری / سازمان عمومی	توجه به امور حاکمیتی کانون	۱۷
موقعیت کانون در آموزش و پرورش / ساختار مستقل کانون / هم‌افزایی با دستگاه‌های دیگر / دستگاه‌هایی که حامی هستند.	حفظ استقلال کانون	۱۸
جایگاه حقوقی مجمع کانون / مجمع و هیئت‌مدیره به‌عنوان بازیگر اصلی در سیاستگذاری / مجمع با سیاست‌های اقتصادی / هیئت‌امنا	تعریف جایگاه حقوقی مجمع کانون	۱۹
سازمان مبدع و خلاق / مراکز خاص / استفاده از فرصت‌ها و مناسبت‌های فرهنگی / آدم‌های متفکر / مدیریت تفکر / ظرفیت‌سازی اندیشه و آگاهی	سازمان مبدع و خلاق	۲۰
تأثیرات سیاست‌های آموزش و پرورش / تعریف رابطه آموزش و پرورش و کانون / استقلال شرکت / خدمات به مدرسه / سیاستگذاری آموزش و پرورش	سیاست‌های آموزش و پرورش	۲۱
اقتصاد فرهنگ / درآمدزایی / توزیع مناسب محصولات / کشش بازار / نمایش خانگی / اقتصاد مقاومتی / فرهنگ / اقتصاد جامعه /	اقتصاد فرهنگ	۲۲

تأمین صنایع فرهنگی / مکانیزم بازار		
ارتباط بی‌واسطه / ارتباط غیرحضورى / تکریم ارباب‌رجوع / جامعه‌شناختی / اقبال جامعه / سیستم پاسخ‌گویی / ارتباط مؤثر با مخاطب	ارتباط مؤثر	۲۳
تهیه برنامه‌های عملیاتی / اصول کاری کانون / اثربخشی برنامه‌ها / سطح‌بندی مراکز / تحقیق و توسعه / هدف‌گذاری / برنامه‌های اجرایی / مدل برنامه‌ریزی / مستندسازی تجارب مدیریتی	تهیه برنامه‌های عملیاتی	۲۴
چشم‌انداز / سیاست‌های ۵ یا ۱۰ ساله / رسالت کانون / مطالعات بنیادی / سیاست‌های کلی / قانون اساسی / سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ / سند تحول بنیادین آموزش و پرورش	اسناد بالادستی	۲۵
مدیریت مشارکتی / تشکیل حلقه‌های فکری واحدها / توجه به ایده‌های کارکنان / دانش کار سیستماتیک / استاندارد شناسی / قابل‌اندازه‌گیری بودن / شیوه‌های بهتر / آزادی عمل در کار / نگاه جهادی / دشمن‌هدایت می‌کند / مرکز تحلیل اطلاعات / آشنایی مسئولان / داشتن برنامه / اتاق‌های فکر / کم‌کاری درون و پرکاری بیرونی / فرهنگ معیار و دین‌مدار / تعامل بخش‌های تولیدی و خدمات فرهنگی / مدیریت تفکر / شناخت مؤلفه‌های درونی و بیرونی / رهبری / تولید در کشور	مدیریت فرهنگی	۲۶
کسب‌وکار فرهنگی / رونق تولیدات	کارآفرینی فرهنگی	۲۷
دفاع از اسلام / موضع‌گیری نظام / آرمان‌های انقلاب / توجه به مفاهیم انقلاب / شبکه جهانی / مصونیت فرهنگی / توجه به آسیب‌های فرهنگی	فهم جبهه فرهنگی مقابل	۲۸
فرهنگ معیار و دین‌مدار / تعامل بخش‌های تولیدی و خدمات فرهنگی / منطقه‌ای عمل کردن / سیاست پنهان / سیاست برای مناطق / عدم تمرکز / ظرفیت‌های مناطق / مزیت‌های فرهنگی / توزیع فکر	توجه به خرده‌فرهنگ‌ها	۲۹
کودک و نوجوان / مخاطب کانون / کودک کیست / نوجوان کیست / نیازها / سیر نیازها / قلمروهای نیاز آن‌ها / جهان کودک و نوجوان	مخاطب‌شناسی مستمر	۳۰
رخدادها و رویدادهای / مناسبی / مسائل نوپدید	رخدادها رویدادها	۳۱

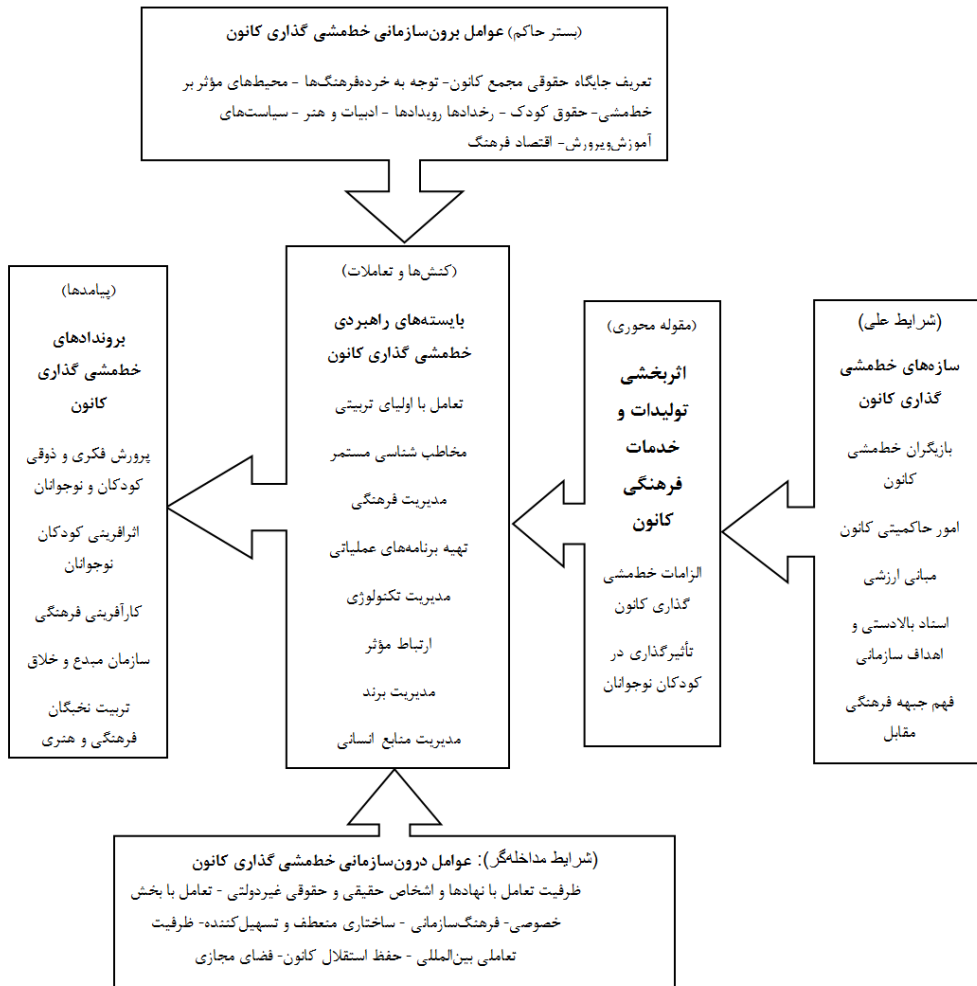
۳۲	حقوق کودک	حقوق کودکان / پروتکل‌های بین‌المللی / توسعه حقوق کودک
۳۳	اثرآفرینی کودکان نوجوانان	تولیدات بچه‌ها / میدان برای کودکان نوجوانان / اثرآفرینی کودکان نوجوانان
۳۴	تعامل با اولیای تربیتی	اعتماد و تعامل خانواده‌ها / مدارس قصه بنیاد / مدارس بازی بنیاد

بررسی جداول نشان می‌دهد از مجموع مصاحبه‌های به عمل آمده، ۱۷۷۹ نکات کلیدی و ۷۱۳ مفهوم یا مقولات فرعی و ۳۸۸ مقوله اصلی ظهور و بروز پیدا کرده است که با حذف مقولات تکراری ۳۴ مقوله اصلی به دست می‌آید. همچنین تعداد ۲۸۴ مقوله فرعی از مصاحبه دوم تا مصاحبه بیستم در جریان مقایسه مستمر با مقولات پیشین تغییر و یا تکمیل یافته است و تعداد ۶ مقوله اصلی نیز تا مصاحبه پانزدهم تغییر و یا تکمیل شده است، در جدول ۱-۱ به مقولات اصلی و زیر مقولات اشاره شده و بر این اساس کدگذاری محوری صورت می‌گیرد.

۴-۲- کدگذاری محوری

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

در مدل پارادایمی تحقیق سازه‌های خط‌مشی‌گذاری کانون به عنوان (شرایط علی) تحقیق که دارای ۵ مقوله اصلی است و اثر بخشی تولیدات و خدمات فرهنگی به عنوان (مقوله محوری) که ۲ مقوله اصلی دارد و همچنین بایسته‌های راهبردی به عنوان (کنش‌ها و تعاملات) مدل بوده و دارای ۸ مقوله اصلی است، عوامل برون‌سازمانی خط‌مشی‌گذاری کانون به عنوان (بستر حاکم) و عوامل درون سازمانی به عنوان (شرایط مداخله‌گر) با ۷ مقوله اصلی و بالاخره برون‌دادهای خط‌مشی به عنوان پیامدها دارای ۵ مقوله اصلی هست.



شکل ۲ - کدگذاری محوری تحقیق.

۴-۳- کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی مهم‌ترین مرحله نظریه‌پردازی است که در آن، پژوهش‌گر مقوله‌های محوری را به مقوله‌های دیگر ربط می‌دهد، ارتباط آن‌ها را بیان می‌کند و مقوله‌هایی که احتیاج به بهبود و بازنگری دارند را اصلاح می‌کند. در حقیقت، محقق تلاش می‌کند تا با برقراری ارتباط بین مقوله‌ها و بر اساس این ارتباط‌ها، تصویری خلق کند یا به گفته دیگر داستانی نقل کند (Danaee and Eslami, 2010). در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در طول

پنجاه سال که از تأسیس آن می‌گذرد تحولات و تغییرات متعددی در عرصه برنامه‌ها و تولیدات به عمل آمده است، موفقیت‌ها و ناکامی‌ها، انتقادهای خبرگان و تصمیمات مهم حاکمیت در خصوص کانون و موارد زیادی که در تکیه کلام و حواشی مصاحبه‌های خبرگان تحقیق مشاهده می‌شد، در یادداشت‌های فنی محقق ثبت گردیده است.

این تحقیق دارای ۵ گزاره اصلی و گزاره‌های فرعی هست که در این بخش جهت اجتناب از اطاله کلام فقط به گزاره‌های اصلی اشاره می‌شود:

۱) گزاره نظری اول: سازه‌های خط‌مشی‌گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان (بازیگران خط‌مشی کانون، امور حاکمیتی کانون، مبانی ارزشی، اسناد بالادستی و اهداف سازمانی، فهم جبهه فرهنگی مقابل) بر اثربخشی تولیدات و خدمات فرهنگی کانون تأثیر می‌گذارد.

۲) گزاره نظری دوم: اثربخشی تولیدات و خدمات فرهنگی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان (تأثیرگذاری در کودکان نوجوانان، الزامات خط‌مشی‌گذاری کانون) بر بایسته‌های راهبردی خط‌مشی‌گذاری اثر می‌گذارد.

۳) گزاره نظری سوم: عوامل برون‌سازمانی خط‌مشی‌گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان (حقوق کودک، ادبیات و هنر، سیاست‌های آموزش و پرورش، اقتصاد فرهنگ، رخدادهای رویدادها، محیط‌های مؤثر بر خط‌مشی، جایگاه حقوقی مجمع کانون، توجه به خرده فرهنگ‌ها) بر بایسته‌های راهبردی خط‌مشی‌گذاری اثر می‌گذارد.

۴) گزاره نظری چهارم: عوامل درون‌سازمانی خط‌مشی‌گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان (ظرفیت تعامل با نهادها و اشخاص حقیقی و حقوقی غیردولتی، ظرفیت تعاملی با بخش خصوصی، فرهنگ سازمانی، استقلال کانون، ساختاری منعطف و تسهیل‌کننده، ظرفیت تعاملی بین‌المللی، فضای مجازی) بر بایسته‌های راهبردی خط‌مشی‌گذاری اثر می‌گذارد.

۵) گزاره نظری پنجم: بایسته‌های راهبردی خط‌مشی‌گذاری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان (تعامل با اولیای تربیتی، مخاطب‌شناسی مستمر، مدیریت فرهنگی، تهیه برنامه عملیاتی، ارتباط مؤثر، مدیریت فناوری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت برند) بر بروندهای خط‌مشی‌گذاری کانون تأثیرگذار است.

از جمله یافته‌های این تحقیق باز تعریف مراحل فرایند خط‌مشی‌گذاری سازمان مورد مطالعه است، بدین ترتیب در مرحله تدوین خط‌مشی‌ها به مقوله‌های شرایط علی مدل تحقیق شامل؛ بازیگران خط‌مشی کانون، امور حاکمیتی کانون، مبانی ارزشی، اسناد بالادستی و اهداف سازمانی، فهم جبهه فرهنگی مقابل باید مورد توجه قرار گیرد. در مرحله اجرا به صورت توأمان علاوه بر مدیریت راهبردی مقوله‌های حوزه راهبرد شامل؛ تعامل با اولیای تربیتی،

مخاطب شناسی مستمر، مدیریت فرهنگی، تهیه برنامه عملیاتی، ارتباط مؤثر، مدیریت فناوری، مدیریت منابع انسانی و مدیریت برند می‌بایست به مقوله‌های شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای توجه شود. در مرحله ارزیابی نیز می‌بایست مقوله‌های پیامدی مدل تحقیق شامل: پرورش فکری و ذوقی کودکان و نوجوان، اثر آفرینی کودکان نوجوانان، کارآفرینی فرهنگ، سازمان مبدع و خلاق و تربیت نخبگان فرهنگی و هنری مدنظر قرار گیرد.

همچنین عوامل سازمانی و مدیریتی مؤثر بر خط‌مشی‌گذاری کانون شامل: ظرفیت تعامل با نهادها و اشخاص حقیقی و حقوقی غیردولتی، ظرفیت تعاملی با بخش خصوصی، فرهنگ سازمانی، استقلال کانون، ساختاری منعطف و تسهیل‌کننده، ظرفیت تعاملی بین‌المللی، فضای مجازی بوده و عوامل برون‌سازمانی و محیطی مؤثر بر خط‌مشی‌گذاری مؤثر بر سازمان مورد مطالعه شامل: حقوق کودک، ادبیات و هنر، سیاست‌های آموزش و پرورش، اقتصاد فرهنگ، رخدادهای رویدادها، محیط‌های مؤثر بر خط‌مشی، جایگاه حقوقی مجمع کانون به حساب می‌آید.

نکته مهم این که هر مرحله از چرخه خط‌مشی باید به درستی و روشمند اجرا شود. در مرحله تدوین خط‌مشی‌های کانون می‌بایست به‌طور کامل به مقوله‌های شرایط علی مدل پارادایم به‌صورت توأمان توجه شود که هرکدام از مقوله‌ها دارای زیر مقوله‌ها و مفاهیم مربوطه می‌باشند. در مرحله اجرای خط‌مشی‌ها، علاوه بر اجرای مقوله‌های حوزه راهبرد می‌بایست به مقوله‌های زمینه‌ای و مقوله‌های مداخله‌گر توجه و زمینه‌های اجرایی آن فراهم گردد.

۵- توصیه‌های سیاستی

۱) ساختار مجمع عمومی کانون در مدیریت و خط‌مشی‌گذاری بسیار مهم است و ضرورت دارد به گونه‌ای باز طراحی شود که اعضای مجمع به صورت حقیقی و حقوقی نسبت به کانون احساس مسئولیت نموده و پاسخ‌گو باشند.

۲) فرهنگ سازمانی در کانون بسیار مهم است و ضرورت دارد ابعاد و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی کانون (کانونی‌بودن) تبیین و ارتقا یابد.

۳) چارچوب و ملاحظات تعامل کانون با بخش خصوصی، بخش حاکمیتی و حوزه بین‌الملل می‌بایست مشخص و معین گردد.

۴) مدیریت سرمایه‌های انسانی کانون یک رویکرد جدیدی را می‌طلبد و ضروری است با استفاده از متخصصین آشنای به کانون یک دگرگونی اساسی به وجود آمده و به تناسب چشم‌انداز و عوامل سازمانی و محیطی بازتعریف به عمل آید.

- ۵) ظرفیت‌های فضای مجازی در تولیدات و خدمات فرهنگی می‌بایست احصائی و به صورت مستمر بازشناسی شود.
- ۶) مدیریت برند در تولیدات و خدمات فرهنگی کانون می‌بایست اعمال شود.
- ۷) کانون باید به سازمان مبدع و خلاق تبدیل شود.
- ۸) حفظ استقلال کانون برای توسعه سازمانی بسیار مهم است و ضرورت دارد همواره در خط‌مشی‌ها و تصمیمات سطوح مدیریتی مدنظر قرار گیرد.
- ۹) پرداختن به حقوق کودک و توسعه حقوق کودک در محافل ملی و بین‌المللی، به گونه‌ای که کانون به عنوان بازیگر اصلی در موضوع حقوق کودک باید شناخته شود.
- ۱۰) اثر آفرینی کودکان نوجوانان می‌بایست در اهداف برنامه‌ها و فعالیت‌ها ملحوظ گردد.
- ۱۱) تعامل کانون با نویسندگان، پدیدآورندگان و هنرمندان و طیف متنوعی از اهالی فرهنگ و هنر، یک امر ضروری است.
- ۱۲) تربیت نخبگان فرهنگی و ایجاد بانک اطلاعات در این زمینه به منظور تکمیل حلقه‌های پرورشی و تربیتی یک امر ضروری است.
- ۱۳) توجه به اقتصاد فرهنگ و توسعه و پایدارکردن منابع مالی و درآمدی کانون یک امر ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.
- ۱۴) استفاده از ظرفیت‌های نخبگان، بازنشسته‌ها و فعالان و تشکل‌های مردم‌نهاد و گروه‌های هم‌هدف برای حلقه‌های فکری و یا اجرایی در بخش‌های تولیدی و خدمات فرهنگی بسیار مهم و ضروری است.
- ۱۵) این نیاز وجود دارد تا برنامه‌ها و خط‌مشی‌های کانون باز تعریف شوند، به طوری که از شعار به برنامه و فرهنگ سازمانی تبدیل گردند.
- ۱۶) در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان باید چرخه خط‌مشی‌گذاری مستند و احصاء شود. به گونه‌ای که تصمیمات و برنامه‌ها در جهت ارزیابی دقیق و درس‌آموزی و تجربه‌اندوزی، مستندسازی شود، با این فرض که هر تصمیمی که اتخاذ می‌گردد می‌باید پیشینه آن مدنظر قرارگیرد و نقاط ضعف و قوت آن واکاوی شده و بر اساس آن حرکت‌های بعدی شکل گیرد.

منابع

الف) فارسی

- ۱- الوانی، مهدی و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۱). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۲- الوانی، مهدی (۱۳۹۲). تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی. تهران: سمت.
- ۳- دانش فرد، کرم اله (۱۳۹۲). مبانی خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: نیاز دانش.
- ۴- کوین بی، اسمیت و دابلولایمر، کریستوفر (۱۳۹۲). درآمدی بر نظریه خط‌مشی‌گذاری عمومی (تقابل نظری عقلانیت گراها و فرا اثبات‌گراها). ترجمه حسن دانایی‌فرد. تهران: صفار.
- ۵- تسلیمی، محمد سعید (۱۳۹۲). تحلیل فرایندی خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری. تهران: سمت.
- ۶- گیو ریان، حسن و ربیعی مندجین، محمدرضا (۱۳۹۱). تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی. تهران: یکان.
- ۸- کاظمی، علی اصغر (۱۳۸۸). مدیریت سیاسی و خط‌مشی دولتی. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- ۹- دانایی‌فرد، حسن و حسینی، یعقوب و فانی، علی اصغر (۱۳۹۲). ظرفیت‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: صفار.
- ۱۰- ترک زاده، جعفر (۱۳۸۸). روش پژوهش فرایند چرخه‌ای تحلیل، روشی برای گردآوری، تحلیل و استنتاج از داده‌های کیفی پر بعد در مسیر توسعه دانش مدیریت اسلامی، روش‌شناسی علوم انسانی، شیراز، دانشگاه شیراز.
- ۱۱- صالحی امیری، رضا (۱۳۹۱). آسیب‌شناسی فرهنگی در ایران. تهران: مرکز تحقیقات استراتژیک.
- ۱۲- هیوز، اون (۱۳۸۸) مدیریت دولتی نوین. ترجمه مهدی الوانی و همکاران. تهران: مروارید.
- ۱۳- ایمان، محمدتقی (۱۳۹۱). روش‌شناسی تحقیقات کیفی. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- ۱۴- بازرگان، عباس (۱۳۹۱) مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته. تهران: دیدار.
- ۱۵- سفیری، خدیجه (۱۳۸۷). روش تحقیق کیفی. تهران: پیام پویا.
- ۱۶- کرسول، جان (۱۳۹۱). پویای کیفی و طرح پژوهش. ترجمه حسن دانایی‌فرد و حسین کاظمی. تهران: صفار.
- ۱۷- دانایی‌فرد، حسن و الوانی، مهدی واذر، عادل (۱۳۹۱) روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت. تهران: صفار.
- ۱۸- مختاریان پور، مجید (۱۳۹۱). طراحی مدل اجرای سیاست‌های فرهنگی مبتنی بر برنامه‌های توسعه کشور (پایان‌نامه دکتری). دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
- ۱۹- اصلی پور، حسین (۱۳۹۳). الگوی بومی تدوین خط‌مشی‌های زیست‌محیطی (پایان‌نامه دکتری). دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی. تهران.
- ۲۰- عباس منوریان، سید محمد مقیمی، مسعود موحدی، ماشالله ... حسین زاده (۱۳۹۱) تبیین خط‌مشی‌گذاری توسعه صادرات بنگاه‌های کوچک و متوسط با استفاده از راهبرد نظریه‌پردازی داده بنیاد، مدیریت دولتی، دوره چهارم، شماره ۳، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۲۱- طرح پژوهش (رویکردهای کمی، کیفی و شیوه ترکیبی). جان دیلیو کرسول. حسن دانایی‌فرد و علی صالحی، مهربان نشر. تهران. ۱۳۹۱.
- ۲۲- شریف‌زاده، فتاح، معدنی، جواد (۱۳۹۴). مفاهیم اساسی و پیشرفته در خط‌مشی‌گذاری عمومی، واژگان، تهران.
- ۲۳- دانایی‌فرد، حسن، امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶) تا ملی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد، اندیشه مدیریت، شماره دوم، تهران.
- ۲۴- الوانی، مهدی، شلویری، میثاق (۱۳۹۵). اجرای خط‌مشی عمومی-دیدگاه‌های نظری و راهکارهای عملی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- ۲۵- صالحی امیری، سید رضا و کاووسی، اسماعیل (۱۳۹۱). فرهنگ و مدیریت سازمان‌های فرهنگی، پژوهشکده تحقیقات راهبردی، تهران.

- ۲۶- صالحی امیری، سید رضا؛ و عظیمی دولت‌آبادی، امیر (۱۳۹۱). مبانی سیاستگذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی، پژوهشکده تحقیقات راهبردی، تهران.
- ۲۷- دانایی‌فرد، حسن و مظفری، زینب (۱۳۸۷). ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تا ملی بر استراتژی‌های ممیزی کیفی، پژوهش‌های مدیریت، سال اول، شماره اول، صفحه ۱۳۱ - ۱۶۲.
- ۲۸- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۸). روش‌شناسی تدوین خط‌مشی ملی کارآفرینی کشور: چارچوب مفهومی. توسعه کارآفرینی، سال دوم، زمستان ۱۳۸۸، از ص ۱۲۵ - ۱۵۵.
- ۲۹- فتیحی واجارگاه، کوروش (۱۳۹۳). بررسی و تبیین مدل مربی‌گری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد. مدیریت فرهنگ‌سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۳، ص ۳۷۵ - ۳۹۸.

(ب) انگلیسی

- 30- Marsh, David and Macconnel, Allan (1010). *Towards a frame work for establishing policy success, public administration.*
- 31- Creswell, j.w (2007). *Educational Research: conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, prentice, Hall.
- 32- Dye, Thomas R (2008). *understanding public policy*, prentice, Hall.
- 33- Charmaz, k, (2000). *Grounded theory: objectivist and constructivist methods in N.K. Denzin & Y.s. Lincoln (Eds.)*(1994).
- 34- Creswell, J.W. (2005). *Educational Research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, upper -saddle River, N.J: Merrill.
- 35- Glaser, B.G, Strauss, A. (1967). *the discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine 92 -
- 36- Creswell, j.w. (2012). *Educational research: planning conducting, and evaluating quantitative research*. 4th Edition, Boston: pearson publication.
- 37- Danaeefard, H, Eslami, A. (2010). *discovering theory of organizational indifference: a grounded theory strategy*, European Journal of scientific 40 (3), 450 -460
- 38- Tashakkori A & Creswell J.W. (2007). *B.editorail: exploring the nature of research*, journal of mixed methods research 1: 207 - 211.