

## Organizational Capacity Building for the Implementation of the Policy of Combating Goods and Currency Smuggling

Received: 24, July, 2023

Accepted: 24, December, 2023

Article type: Research Article

PP: 37-66

DOI:

[10.22034/ENTEZAM.2024.127536](https://doi.org/10.22034/ENTEZAM.2024.127536)

[1.2561](https://doi.org/10.22034/ENTEZAM.2024.127536)

### Seyyed Dariush Javaid

PhD Candidate in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email:

[Javid\\_1137@yahoo.com](mailto:Javid_1137@yahoo.com)

### Gholamreza Rahimi

Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author). Email:

[drrahimi62@gmail.com](mailto:drrahimi62@gmail.com)

### Karamollah Daneshfard

Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email:

[daneshfard@srbiau.ac.ir](mailto:daneshfard@srbiau.ac.ir)

### Abstract

**Background and objectives:** Smuggling is a threat to the order and security of any country, and combating it requires a powerful organization that can prioritize the implementation of the policy. Realizing the importance of the need for tools to implement the policy, the current research sought to build organizational capacity in the implementation of the policy of combating goods and currency smuggling.

**Methodology:** The current research has a qualitative approach, in the form of an interpretative paradigm, which used thematic analysis strategy to analyze the data. The data collection tool was semi-structured interviews with seventeen policy implementation actors who were selected purposefully. To validate the research findings, two strategies of external review and pluralism were used.

**Findings:** Five main themes and eighteen organizing themes, including strategy development (stable guidance and leadership, financial resources, formulation and support of implementation plans, organizational independence); Organizational infrastructure (manpower, recruitment and selection of employees, training and development, performance evaluation, communication system, technical skills); organizational culture and climate (acceptance of change, shared vision, organizational learning); Organizational interaction and participation (participation support structure, participation in policy planning and implementation, active cooperation in implementation); Implementation motivation (adaptability and appropriate response, encouragement of implementation actors) are effective in improving the organizational capacity in the implementation of the policy of combating goods and currency smuggling.

**Results:** Achieving the goals of the anti-smuggling policy requires an organization that has a good capacity for implementation. Based on this, the identified factors not only lead to capacity building in the headquarters to fight against smuggling of goods and currency, but also facilitate the implementation of the policy.

**Keywords:** Social security, Policy implementation, Organizational capacity building, Combating goods and currency smuggling.

**Citation(APA):** Javaid, Seyyed Dariush; Rahimi, Gholamreza; Daneshfard, Karamollah. (2023). "Organizational Capacity Building for the Implementation of the Policy of Combating Goods and Currency Smuggling", *Journal of Social Order*, 15(4), pp. 37-66.

Doi: [10.22034/ENTEZAM.2024.1275361.2561](https://doi.org/10.22034/ENTEZAM.2024.1275361.2561)

## ظرفیت‌سازی سازمانی برای اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز

### چکیده

**زمینه و هدف:** قاچاق تهدیدی علیه نظم و امنیت هر کشوری است و مبارزه با آن نیازمند سازمانی توانمند است که بتواند اجرای خطمشی را به منصفه اجرا بگذارد. پژوهش حاضر با درک اهمیت نیاز به ابزارهایی برای اجرای خطمشی، به دنبال ظرفیت‌سازی سازمانی در اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز بود.

**روش:** پژوهش حاضر دارای رویکرد کیفی، در قالب پارادایم تفسیری است که برای تحلیل داده‌ها از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از هفده نفر از بازیگران اجرای خطمشی بود که به صورت هدفمند انتخاب شدند. برای اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش از دو راهبرد بازبینی خارجی و تکثیرگرایی استفاده شد.

**یافته‌ها:** پنج مضمون اصلی و هجده مضمون سازمان‌دهنده شامل توسعه استراتژی (هدایت و رهبری پایدار، منابع مالی، تدوین و پشتیبانی از برنامه‌های اجرا، استقلال سازمانی)؛ زیرساخت‌های سازمانی (نیروی انسانی، جذب و گزینش کارکنان، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، نظام ارتباطی، مهارت فنی)؛ فرهنگ و جو سازمانی (پذیرش تغییر، چشم‌انداز مشترک، یادگیری سازمانی)؛ تعامل و مشارکت سازمانی (ساختار حمایت از مشارکت، مشارکت در برنامه‌ریزی و اجرای خطمشی، همکاری فعال در اجرا)؛ انگیزه اجرا (سازگاری و واکنش مناسب، تشویق بازیگران اجرا) بر ارتقای ظرفیت سازمانی در اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز مؤثر است.

**نتیجه‌گیری:** دستیابی به اهداف خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز نیازمند سازمانی است که از ظرفیت مطلوبی برای اجرا برخوردار باشد. بر این اساس، عوامل شناسایی شده نه تنها منجر به ظرفیت‌سازی در ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز می‌شود، بلکه اجرای خطمشی را تسهیل می‌کند. **کلیدواژه‌ها:** امنیت اجتماعی، اجرای خطمشی، ظرفیت‌سازی سازمانی، مبارزه با قاچاق کالا و ارز.

دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۰۲

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۰۳

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

صص: ۳۷-۶۶

شناسه دیجیتال (DOI):

[10.22034/ENTEZAM.2024.1275361.2561](https://doi.org/10.22034/ENTEZAM.2024.1275361.2561)

### سید داریوش جاوید

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، رایانامه [Javid\\_1137@yahoo.com](mailto:Javid_1137@yahoo.com)

### غلامرضا رحیمی

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). رایانامه:

[drrahimi62@gmail.com](mailto:drrahimi62@gmail.com)

### کرم‌اله دانش‌فرد

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

[daneshfard@srbiau.ac.ir](mailto:daneshfard@srbiau.ac.ir)

**استناد (APA):** جاوید، سید داریوش؛ رحیمی، غلامرضا؛ دانش‌فرد، کرم‌اله. (۱۴۰۲).

ظرفیت‌سازی سازمانی برای اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز. نشریه علمی

انتظام اجتماعی، ۱۵(۴)، صص ۳۷-۶۶.

شناسه دیجیتال: [10.22034/ENTEZAM.2024.1275361.2561](https://doi.org/10.22034/ENTEZAM.2024.1275361.2561)

یکی از بحران‌های اجتماعی که حیات اجتماعی را دچار چالش کرده است، قاچاق است که بر امنیت از لحاظ اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی تأثیر منفی دارد. قاچاق منجر به آسیب‌های زیان‌بار اقتصادی، فرهنگی، ناهنجاری‌های اجتماعی از جمله فقر و بیکاری شده و باعث کاهش درآمدها و افزایش هزینه‌های دولت‌ها می‌شود. از سوی دیگر، عدم موفقیت در مبارزه با قاچاق کالا و ارز خسارت‌های فراوانی را برای حکمرانی کشور دارد. ایجاد و حفظ امنیت اقتصادی و اجتماعی از وظایف و اولویت‌های دولت‌هاست و مبارزه با قاچاق کالا و ارز یکی از اولویت‌های اصلی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد که در این راستا اقدام به تدوین خط‌مشی کرده است؛ اما آنچه حائز اهمیت است، خط‌مشی‌ها خود به خود اجرا نمی‌شوند. اجرا در یک محیط نهادی معین صورت می‌گیرد و نیازمند ساختار و سازمان است و توان و قدرت سازمان برای اجرای خط‌مشی نیز اهمیت زیادی دارد.

ایران به دلیل شرایط خاص جغرافیایی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی همواره در مواجهه با پدیده قاچاق بوده است (محسنی، ۱۴۰۰: ۶۵). علی‌رغم تقنین خط‌مشی‌های مبارزه با قاچاق کالا و ارز و اصلاحیه‌های آن و تلاش‌های گسترده با به‌کارگیری امکانات مختلف در جهت اجرای این خط‌مشی‌ها، دولت نتوانسته است به نتیجه مطلوب برسد (زارع مهدوی و سهرابی، ۱۳۹۶: ۷۷). گواه این امر، آمار ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز است که حجم قاچاق در سال‌های ۱۴۰۰ (۲۰ میلیارد دلار<sup>۱</sup>)، ۱۳۹۷ (۱۵ میلیارد دلار)، ۹۶ (۱۲/۹ میلیارد دلار)، ۹۵ (۱۲/۶ میلیارد دلار) را اعلام کرد. تعدد دستگاه‌های مجری و

۱. میزان قاچاق کالا در کشور از جمله مسائلی است که اعداد متعددی در خصوص آن بیان می‌شود، هرچند به‌واسطه ذات غیرشفاف این پدیده، اعلام میزان دقیق آن امکان‌پذیر نیست. طبق قانون، «ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز» موظف است تا هر سه ماه یک‌بار گزارش دقیقی در خصوص میزان کشفیات و برآورد قاچاق به نمایندگان کمیسیون اقتصادی ارائه کند؛ که آخرین گزارش منتشرشده توسط ستاد در خصوص میزان کشفیات و برآورد حجم قاچاق مربوط به سال ۱۳۹۷ است. همچنین براساس اظهارنظر رئیس ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز قاچاق کالا یک‌پنجم تجارت ایران را شامل می‌شود. آمار گمرک نشان می‌دهد که در سال ۱۴۰۰ حجم تجارت کشور، ۱۰۱ میلیارد و ۴۳۶ میلیون دلار بوده است، از آنجاکه سهم قاچاق از تجارت ایران یک‌پنجم است، لذا با یک تناسب ساده حجم قاچاق کشور ۲۰ میلیارد و ۲۸۷ میلیون دلار خواهد بود.

بود مدیریت یکپارچه از نقاط ضعف در اجرای خطمشی‌ها است؛ به‌طوری‌که در قانون مصوب سال ۱۳۹۲، ۲۶ سازمان به‌منظور اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز در نظر گرفته شده است. بدین ترتیب، با وجود تعدد مجریان خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز، اجرای خطمشی دچار عدم وحدت فرماندهی است و با توجه به ساختار ستادی، ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز به‌عنوان متولی اصلی اجرای خطمشی، قدرت اجرایی مناسب و حق صدور دستور<sup>۱</sup> نسبت به سایر بازیگران را ندارد و این امر موجب موازی‌کاری در اجرای خطمشی‌ها شده است؛ و سازمان‌هایی دخیل هستند که بیشتر به‌عنوان مشاور و راهنما در زمینه اجرای خطمشی عمل می‌کنند و که باعث عدم موفقیت در اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز شده است (حسن‌رئیسی و خلیلی، ۱۳۹۸).

در گزارش تحقیق و تفحص مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۸)، با عنوان «تحقیق و تفحص از بررسی روند مبارزه با قاچاق و دلایل ناکارآمدی آن در دولت‌های مختلف»، دوازده سازمان با عملکرد ضعیف (کمتر از ۱۰ امتیاز)؛ دوازده سازمان با عملکرد متوسط (بیش از ۱۰ امتیاز و کمتر از ۱۵ امتیاز) و دو سازمان نیز با عملکرد مطلوب که بیش از ۱۵ امتیاز کسب کرده‌اند، ذکر شده است. ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز به‌عنوان متولی اصلی این امر، که در جهت خطمشی‌گذاری، برنامه‌ریزی، هماهنگی و نظارت در حوزه امور اجرایی، پیشگیری و مبارزه با قاچاق کالا و ارز تشکیل شده است، باید تلاش کند تا شیوه‌های مؤثری برای اجرا و تقویت مبارزه با قاچاق را ارائه دهد که توانمندی آن نقش مهمی در دستیابی به اهداف تعیین می‌کند. بر این اساس، تحقیق حاضر، چارچوبی برای درک ظرفیت سازمانی برای اجرای خطمشی ارائه می‌کند تا با تلاش‌های آگاهانه، هماهنگ و مأموریت‌محور با هدف تقویت مدیریت و سازمان برای بهبود عملکرد اقدام شود؛ بنابراین، پژوهش حاضر به‌دنبال پاسخ به سؤال زیر است: ظرفیت‌سازی سازمانی ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز در اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز چگونه است؟

1. authority

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در خصوص ظرفیت‌سازی سازمانی و اجرای خط‌مشی، پژوهش‌هایی در داخل و خارج از کشور انجام شده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

شهبسواری گوغری و همکاران (۱۴۰۲)، پژوهشی با عنوان «مدلی برای ارتقاء ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های ایمنی، بهداشت و محیط‌زیست در صنایع و معادن» انجام دادند. پژوهش آن‌ها نشان داد که اجرای قوانین و استانداردها و خط‌مشی‌ها زیر نظر اشخاص ذی‌صلاح، تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها و برنامه‌های عملی، فرهنگ سازمانی، حمایت سازمان در تدوین و اجرای خط‌مشی، حضور مداوم خبرگان، ایجاد یکپارچگی ساختار سازمانی، موجب ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی می‌شود.

پورعبداللهی و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی با عنوان «مدل ساختاری عوامل سازمانی مؤثر بر اجرای عدالت ترمیمی در پلیس» نشان دادند که متغیرهای ساختارهای قانونی و سیر مراحل، ساختار آموزشی و فرهنگ سازمانی به ترتیب بیشترین تأثیر را بر اجرای عدالت ترمیمی در پلیس دارد و تأثیر ساختار سازمانی بر اجرای عدالت ترمیمی در پلیس رد شد.

ترکیان و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران ایران با رویکرد ساختاری تفسیری» نشان دادند که عوامل توانمندی منابع انسانی و مهارت مجریان، منابع مالی و تجهیزاتی و عوامل مدیریتی و سازمانی در سطح زیربنایی مدل و مدیریت یکپارچه و وحدت رویه در فرایند اجرای خط‌مشی‌ها مؤثر هستند.

نژادبیگلری و همکاران (۱۴۰۱)، پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی عوامل نهادی مرتبط با میزان اجرای خط‌مشی‌های توزیعی مجدد» در شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که مدل عوامل نهادی مرتبط با میزان اجرای خط‌مشی‌های توزیعی مجدد مشتمل بر چهار بُعد عامل قانونی، شناختی، هنجاری و هدایتگر و پانزده مؤلفه است.

قرباغی (۱۴۰۱)، پژوهشی با عنوان «بررسی نهادهای انقلابی به‌مثابه ابزار اجرای خط‌مشی عمومی در تجربه انقلاب اسلامی» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که نهادهای انقلابی ایجادشده به‌وسیله امام خمینی (ره)، با مؤلفه‌های برنامه‌ریزی آرمان‌گرایانه، رهبری کرامت‌آمیز، سازمان‌دهی انقلابی، فرهنگ سازمانی جهادی و مدیریت متعالی منابع انسانی، خط‌مشی‌های عمومی ابلاغی از سوی رهبر جامعه را به شکلی مطلوب پیاده‌سازی و اجرا کرده‌اند.

محسنی (۱۴۰۰)، پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی مبارزه با قاچاق انسان با استفاده از رویکرد سیستم نرم» انجام داد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تجدیدنظر و بازننگری در قوانین و مقررات، هوشمندسازی پلیس، نهادها و سازمان‌های ذی‌ربط «جزو راهبردهای مهم در مبارزه با قاچاق انسان است.

رجب‌زاده و همکاران (۱۳۹۹)، پژوهشی با عنوان «توسعه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی سازمانی بخش آموزش عالی جهت پاسخگویی به انتظارات جامعه: رویکرد تحلیل مضمون» در بخش آموزش عالی انجام دادند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که ظرفیت‌سازی سازمانی پنج مضمون اصلی توسعه راهبردی، ساختاری، سیستمی و فرایندی، فرهنگی، منابع و زیرساخت‌ها و یک مضمون پاسخگویی اجتماعی به‌عنوان پیامد پدیده مورد مطالعه دارند.

منوریان و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «خط‌مشی‌گذاری خوب در قوه مجریه، مدل‌سازی نقش ظرفیت‌های سازمانی و زمینه ملی» بیان کردند که ظهور مسائل عمومی جدید و پیچیدگی آن‌ها موجب شده است موضوعی با عنوان خط‌مشی‌گذاری خوب در شرایط کلان ملی و شرایط خرد وزارتخانه‌های قوه مجریه، پیش‌نگری، برون‌نگری، شمولیت‌گرایی، شواهدمحوری، توأمانی و نوآوری را وارد فرایند خط‌مشی‌گذاری کنند.

بختیاری و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان «تدوین ابزار سنجش ظرفیت سازمانی و بسته ظرفیت‌سازی مرکز ملی پیشگیری و کنترل بیماری‌های غیرواگیر ایران» انجام دادند. آن‌ها بیان کردند، ارتقای ظرفیت

سازمانی نیازمند توجه به حکمرانی، مدیریت سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، مدیریت برنامه و مدیریت روابط است.

پیترز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «چگونه ظرفیت اطلاعاتی اجرای خطمشی را شکل می‌دهد: مقایسه بار اداری در برنامه‌های واکسیناسیون کووید ۱۹ در ایالات متحده، مکزیک و هلند» نشان دادند که ظرفیت‌های اطلاعاتی اجرای خطمشی را تسهیل می‌کند و دولت‌ها می‌توانند با سازمان‌دهی، انعطاف‌پذیری و اختیار عملیاتی خطمشی‌های خود را اجرا کنند.

فرناندز ایمریان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، پژوهشی با عنوان «رشد خطمشی، ظرفیت‌های اجرا و تأثیر بر عملکرد خطمشی»، در کشورهای عضو سازمان توسعه و همکاری اقتصادی انجام دادند. نتایج نشان داد که دولت‌ها برای مقابله با چالش‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی دائماً خطمشی‌های جدیدی را تدوین می‌کنند. توسعه خطمشی‌ها این ظرفیت را دارد که بر سازمان‌های دولتی مسئول اجرای خطمشی‌ها فشار بیاورد؛ بنابراین، اجرای خطمشی به توسعه ظرفیت‌های اجرایی بستگی دارد.

لیمان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «ایجاد ظرفیت یادگیری سازمانی: نقشه راهی برای مدیران پرستاری»، نشان دادند، مراحل کلیدی ظرفیت‌سازی عبارت‌اند از: توسعه خود به عنوان یک رهبر یادگیرنده، به اشتراک گذاشتن دیدگاه متمرکز بر یادگیری برای سازمان، ایجاد فرهنگ یادگیری، ترسیم مسیری برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده، ایجاد یک تیم رهبری برای حمایت از یادگیری در سراسر سازمان، اندازه‌گیری پیشرفت به سمت چشم‌انداز و حرکت پایدار.

ساغر و گوفن<sup>۴</sup> (۲۰۲۲)، پژوهشی با عنوان «سیاست اجرا: ترتیبات سازمانی و نهادی در اجرای خطمشی» در سوئد انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که

1. Peeters et al

2. Fernández-i-Marín et al

3. Lyman et al

4. Sager & Gofen



اجرای خطمشی در یک محیط نهادی معین صورت می‌گیرد و به ساختار و سازمان خاصی نیاز دارد تا آن را انجام دهد. سازمان برای اجرا باید دارای قدرت تصمیم‌گیری باشد و دارای نقش‌های روشن در فرایند اجرا داشته باشد.

ماسون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، پژوهشی با عنوان «ظرفیت‌سازی برای اجرا: ارزیابی روش‌هایی برای اجرای تیمی» انجام دادند، نتایج پژوهش نشان دادند که اجرای خطمشی نیازمند ارتقای دانش اجرای بازیگران خطمشی است و بهبود ظرفیت اجرا نیازمند انتقال آموزش است و از سوی دیگر، اجرا نیازمند رویکرد نظام‌مند برنامه‌ریزی شده است.

سیر تطور مطالعات اجرای خطمشی نشان می‌دهد که اجرا نیازمند ابزارهای متناسب با خطمشی است. سازمان به‌عنوان یکی از ابزارهای اجرای خطمشی، باید با آگاهی متناسب از موقعیت، از ظرفیت مناسبی برای اجرای خطمشی برخوردار باشد. از آنجا که خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز از اهمیت زیادی در ایجاد امنیت اجتماعی برخوردار است؛ اما آنچه تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته است و دارای خلأ تحقیقاتی می‌باشد، ظرفیت‌سازی سازمانی برای اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز است که می‌تواند پژوهش حاضر را از سایر مطالعات انجام‌شده در زمینه اجرای خطمشی متمایز سازد.

### چارچوب نظری

#### ظرفیت‌سازی سازمانی برای اجرای خطمشی

خطمشی: خطمشی، که به‌عنوان راه‌حل مشکلات عمومی تعریف می‌شود بر بُعد ساختاری تخصیص قدرت تصمیم‌گیری متکی است (امپریال<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱: ۳). اندرسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۱: ۲)، خطمشی عمومی را «مجموعه اقدامات هدف‌مدار تعریف می‌کند که به‌وسیله یک بازیگر یا مجموعه‌ای از بازیگران برای برخورد با یک مشکل و مسئله مورد توجه قرار می‌گیرد». هدف خطمشی‌ها حل مشکل

1. Mosson et al  
2. Imperial  
3. Anderson



عمومی است که در دستور کار دولت‌ها قرار دارد، آن‌ها به دنبال پاسخ اداری و سیاسی به واقعیت‌های اجتماعی هستند (کنوپفیل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۲۱).

**اجرای خطمشی:** خطمشی‌های عمومی پس از تصویب باید در معرض عمل قرار گیرد. اجرا، در معرض عمل قرار دادن خطمشی‌ها است که برای برآورده شدن قصد و نیت دولت اتفاق می‌افتد (حافظ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۸۹). دولت‌ها برای اجرای خطمشی نیازمند ابزارهایی‌اند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، سازمان است (هاولت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۵۴). بنابراین، اجرای خطمشی حداقل نیازمند سه جزء اساسی است: وجود یک سازمان با منابع و ساختار مناسب، وظایف مرتبط و اختیارات کافی که برای اجرا طراحی شده باشد؛ سازمان باید بتواند اهداف خطمشی را در چارچوب عملیاتی تفسیر نماید؛ سازمانی که برای پیاده‌سازی طراحی شده است باید در برابر اجرای خطمشی پاسخگو باشد (دانش‌فرد، ۱۳۹۴: ۱۴۷). از سوی دیگر، سازمانی که دارای سلسله‌مراتب مناسب؛ حق صدور دستور، داشتن منابع مالی کافی؛ دسترسی به واحدهای اجرایی همبسته و پشتیبانی سیاسی و مدیریتی و همچنین قانون‌گذاران کلیدی باشد. با استفاده از این ابزار، دولت قادر است مستقیماً در اجرای خطمشی دخالت کند (هیل و هوپ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۷۳).

**ظرفیت‌سازی سازمانی:** دولت‌ها با تمرکز بر یکپارچگی با استفاده از مفهومی به نام ظرفیت‌سازی سازمانی، اجرای خطمشی را تسهیل می‌کنند. ظرفیت اشاره به توان و قدرت سازمان برای به‌کارگیری مهارت‌ها، منابع برای دستیابی به اهداف دارد، سازمانی که از ظرفیت مناسبی برخوردار باشد، سرعت، قدرت و کیفیت بالاتری در تحقق اهداف خود ایفا می‌کند (بختیاری و همکاران، ۲۰۲۳: ۳). «ظرفیت‌سازی فرایندی است که توانایی فرد، گروه یا سازمان را برای ایجاد تغییرات مثبت و عملکرد بهتر برای دستیابی به اهداف

- 
1. Knoepfel et al
  2. Hafiz
  3. Howlett
  4. Hill & Hupe

بهبود می‌بخشد» (وایدایا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۱۳۵). از آنجا که ظرفیت سازمانی برای موفقیت هر سازمانی حیاتی است، وقتی سازمانی فاقد ظرفیت باشد، می‌تواند منجر به تأخیر، افزایش هزینه‌ها، کاهش اثربخشی و به‌طور کلی فقدان بهره‌وری شود (کینکولانی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

منظور از ظرفیت‌سازی سازمانی در پژوهش حاضر، قدرت و توان سازمان در اجرای خط‌مشی که با برنامه‌ریزی و اجرای متفکرانه، امکان دستیابی به نتایج مطلوب اهداف خط‌مشی را محقق سازد و به مدیران سازمان و بازیگران اجرای خط‌مشی کمک کند تا پایه‌ای قوی برای اجرای خط‌مشی داشته باشد.

**قاچاق کالا و ارز:** قاچاق کالا و ارز به معنای تخلف گمرکی است که بر منافع اقتصادی دولت تأثیر می‌گذارد و منجر به نقض قوانین مالی، حقوق گمرکی از طریق ورود یا خروج کالا و ارز به قلمرو ملی می‌شود (آندریچینکو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰: ۳۴۹)، قاچاق به‌عنوان انتقال پنهانی کالا و موادی است که به دلیل ناشناخته ماندن، فرار مالیاتی و یا ترس از مصادره شدن، انجام می‌شود (اودان و اولیچوا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱: ۲۱). پدیده قاچاق زمانی ظهور و بروز پیدا می‌کند که دولت‌ها برای مقاصد همچون حمایت از تولیدکنندگان داخلی، ایجاد اشتغال، کنترل و نظارت بر کالاهای وارداتی، تشویق سرمایه‌گذاری، کسب درآمد، حفظ مصالح و امنیت عمومی، حفظ سلامت و بهداشت عمومی و در راستای حفظ ارزش‌های جامعه، می‌کوشند تا واردات و صادرات کالا و ارز و دادوستد و یا توزیع آن‌ها را تحت ضوابط و مقررات ویژه قرار دهند (شیخ ربیعی و نورمحمدی، ۱۳۹۵: ۱۹).

قاچاق کالا و ارز، تهدیدی بر امنیت اقتصادی، اجتماعی و حکمرانی ایران است. بر اساس قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز، قاچاق شامل هر فعل یا ترک فعلی است که موجب نقض تشریفات قانونی مربوط به ورود و خروج کالا و ارز می‌گردد و در مبادی ورودی یا هر نقطه از کشور کشف شود.

1. Vaidya
2. Cingolani
3. Andriichenko et al
4. Avdan & Omelicheva

## روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، توسعه‌ای و کاربردی است و از حیث صبغه پژوهش، کیفی است. برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. در آغاز مصاحبه، به مصاحبه‌شوندگان بیان شد که هدف از این پژوهش ظرفیت‌سازی سازمانی در اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز در ایران است. مدت‌زمان مصاحبه از ۶۰ دقیقه تا ۱۸۰ دقیقه متغیر بود. جمع‌آوری داده‌ها تا زمان اشباع شدن داده‌ها ادامه یافت. یادداشت‌ها و مضامین به‌دست‌آمده در طول فرایند مصاحبه ثبت شدند که به‌عنوان پایه‌ای برای تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام‌شده، مورد استفاده قرار گرفت. در پژوهش حاضر، داده‌ها با مصاحبه از هفده نفر از مجریان خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز و همچنین پژوهشگران حوزه اجرای خطمشی داده‌ها گردآوری شد، روش نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند بود. نمونه‌گیری با تمرکز بر مجریان و افرادی بود که اطلاعات مناسبی از خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز و اجرای آن داشتند، انجام شد تا داده‌های غنی و دست‌اولی ارائه شود.

پس از انجام مصاحبه، محتوای آن‌ها به‌صورت مکتوب مورد تحلیل قرار گرفت. به‌منظور دستیابی به فهم مصاحبه‌شوندگان از ظرفیت‌سازی سازمانی در اجرای خطمشی، از رویکرد استقرایی (جزء به کل) استفاده شد. پژوهشگران با خواندن و غوطه‌ور شدن در داده‌ها و مطالعه چندباره متن مصاحبه، کلیه واحدهای معنادار را استخراج کردند و به‌صورت مجزا برای هر مشارکت‌کننده، مضامین پایه استخراج شد. در مرحله دوم پژوهش، مضامینی که معرف بخش‌های گوناگون از متن باشد، ثبت گردید. در مرحله سوم، عمل خوشه‌بندی مقوله‌ها که همان تم‌های سازمان‌دهنده و فراگیر بود. درنهایت، در کنار هم قرار دادن جداول، مقایسه مداوم و شناسایی مشابهت‌ها، تم‌های سازمان‌دهنده و فراگیر به همراه کدهای استخراج‌شده در یک جدول قرار گرفت. در این مرحله، با تجمیع مفاهیم مشترک با استفاده از مطالبی که مصاحبه‌شوندگان بیان کرده‌اند، چارچوبی جامع به‌دست آمد که نشان‌دهنده ظرفیت‌سازی سازمانی در

اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز است. از سوی دیگر، به منظور اعتبارسنجی پژوهش‌های کیفی، پژوهشگران از دو راهبرد بازبینی خارجی و تکثرگرایی استفاده شد. در جدول شماره ۱، نمونه‌ای از نمونه مصاحبه‌ها و مضامین استخراجی بیان شده است.

### یافته‌های پژوهش

ظرفیت سازمانی مهم است زیرا نقش کلیدی در موفقیت و دستیابی به اهداف دارد. ظرفیت‌سازی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا خطمشی‌ها را برنامه‌ریزی و اجرا کنند، به شرایط متغیر پاسخ دهند، فرایندهای کارآمد را توسعه دهند و روابط مثبت با کارکنان و سایر ذی‌نفعان را تقویت کنند.

جدول ۱: نمونه مصاحبه‌ها

مضامین پایه	متن مصاحبه
تلفیق و بازنگری طرح اجرای خطمشی	با توجه به ضعف اجرای خطمشی نیازمند بازنگری در فرایند اجرا است. ستاد امروزه برای افزایش کارایی نیازمند تغییر و اصلاح ساختار سازمانی است که هم قدرت اجرایی داشته و هم حق صدور دستور را داشته باشد.
تغییر و اصلاح ساختار سازمانی	اصلاح ساختار سازمانی نیازمند تفکیک بخش خطمشی‌گذاری از اجرای خطمشی است.
تفکیک خطمشی‌گذاری از اجرای خطمشی	انسجام و هماهنگی تمامی دستگاه‌های دخیل در امر مبارزه با قاچاق کالا و ارز، نقش ستاد را حائز اهمیت می‌کند، بنابراین نیازمند رهبری و هدایت دستگاه‌های دخیل است.
هماهنگی رهبری و هدایت	ستاد باید دارای اختیار صدور دستور باشد تا بتواند تصمیم‌گیری، هدایت دیگر سازمان‌ها را در زمینه مبارزه با قاچاق کالا و ارز داشته باشد.
اختیار و حق صدور دستور رهبری و هدایت	

در پژوهش حاضر، با استفاده از تحلیل مضمون ظرفیت‌سازی اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز در پنج مضمون فراگیر و هجده مضمون سازمان‌دهنده در قالب جدول‌های ۲ تا ۶ نشان داده شده است:

جدول ۲: مضامین منابع سازمانی در ظرفیت‌سازی اجرای خطمشی‌های مبارزه با قاچاق کالا و ارز  
(یافته‌های پژوهش)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	هدایت و رهبری پایدار	تطبیق اجرای خطمشی با شرایط و زمینه احتمالی هماهنگی و همکاری بین مجریان خطمشی ارائه جهت و نوآوری
	منابع مالی	تعریف شفاف مأموریت و چشم‌انداز سازمان تعریف منابع مالی و تخصص بودجه مناسب، مدیریت بهینه بودجه در سازمان در راستای اهداف تعریف شده،
توسعه استراتژی	تدوین و پشتیبانی از برنامه‌های اجرا	توجه به پژوهش در زمینه اجرای خطمشی تعریف استراتژی منسجم سازمان برای اجرای خطمشی تعریف اولویت‌های سازمان تعریف نقش هر یک از بازیگران
	استقلال سازمانی	تعیین حدود اختیارات مدیریتی و نهادی اختیار الزام دستگاه‌های اجرایی و حاکمیتی به اجرای خطمشی تعیین دقیق وظایف نهادهای متولی مبارزه با قاچاق کالا و ارز تناسب اختیار و مسئولیت ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز استقلال و ظرفیت‌سازی در تصمیم‌گیری پاسخگویی سازمان حق صدور دستور

اجرای خطمشی نیازمند راهبردی منحصربه‌فرد نسبت به آن است. این استراتژی با هدف رسیدن به اهداف تعریف‌شده طراحی می‌شود. از جمله مضامین توسعه استراتژی می‌توان به هدایت و رهبری پایدار، منابع مالی، تدوین و پشتیبانی از برنامه‌های اجرا و استقلال سازمانی نام برد. در هدایت و رهبری پایدار باید ساختارهای کلی توسط مدیران و همچنین فعالیت‌های سازمان برای دستیابی به مأموریت تعریف‌شده و این توانایی را می‌دهد تا چشم‌اندازی شفاف در جهت مأموریت سازمان تدوین شود. همچنین بدون وجود منابع مالی اجرای خطمشی امکان‌پذیری نیست و وجود منابع مالی امری مؤثر در جهت ارتقای توانمندی سازمانی برای اجرای خطمشی می‌باشد. اجرای

خطمشی نیازمند تعریف و پشتیبانی برای اجرا است، اجزا و فرایندهای سازمان نباید باهم در تعارض باشند؛ به عبارت دیگر، باید بر یکدیگر منطبق باشند تا اجرا به اهداف دست پیدا کند. در نهایت اجرای این خطمشی نیازمند استقلال سازمانی است، با توجه به این که بازیگران خطمشی دارای اختیارات نامشخص یا همپوشانی بر یکدیگر هستند، بدون مشخص کردن مسئولیت و پاسخگویی در سازمان های مجری، خطمشی را یا اجرا نمی کنند یا به روشی که می خواهند اجرا می کنند؛ بنابراین، نیازمند اختیار و استقلال سازمانی است که نسبت به عملکرد خود پاسخگو باشد.

جدول ۳: مضامین زیرساخت های سازمانی در ظرفیت سازی اجرای خطمشی های مبارزه با قاچاق کالا و ارز (یافته های پژوهش)

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
توانمندسازی کارکنان تخصص کارکنان آموزش کارکنان	نیروی انسانی	
توسعه شرح شغل تعریف شایستگی های مورد نیاز برای مجریان خطمشی تعهد مجریان خطمشی جذب نیروی انسانی متخصص در اجرای خطمشی	جذب و گزینش کارکنان	
طراحی برنامه ها و مواد آموزشی مربیگری جامع برای ایجاد دانش اجرای خطمشی تعریف مهارت های مورد نیاز در تمام سطوح تسهیم دانش اجرای خطمشی	آموزش و توسعه	زیرساخت های سازمانی
تدوین شاخص های عملکرد ارزیابی نتایج خطمشی در فواصل زمانی مناسب ارائه گزارش نتایج اجرا بسط شفافیت در آمار تقویت سازو کارهای نظارتی تقویت نظارت عمومی از سازمان	ارزیابی عملکرد	
شناسایی کانال های ارتباطی برای اطلاع رسانی به مجریان داخلی و خارجی در مورد پیشرفت و دستاوردهای اجرایی خطمشی تعامل میان اداره و اجرای خطمشی انعطاف پذیری و هماهنگی میان مجریان خطمشی	نظام ارتباطی	

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		توسعه زیرساخت‌های فناوری و دولت الکترونیک
	مهارت‌های فنی	تجهیزات و سیستم‌های لازم
		تهیه نرم‌افزارهای موردنیاز
		توانایی اجرای عملیات کارآمد

زیرساخت سازمانی به سیستم‌ها، ساختارها و فرایندهایی اطلاق می‌شود که عملیات سازمان را تسهیل می‌کنند (مانند نیروی انسانی سازمان، نظام‌های ارتباطی، جذب و گزینش کارکنان) و همچنین ساختارهای خاص اجرا (مانند آموزش و توسعه کارکنان). سازمان باید زیرساخت‌ها و سیستم‌های سازمان را توسعه و اصلاح کنند تا امکان اجرای مؤثر را فراهم کنند. از زیرساخت‌های لازم برای ظرفیت‌سازی سازمانی، نظام ارتباطی و مهارت‌های فنی سازمان را می‌توان نام برد.

اصلی‌ترین دارایی سازمان، نیروی انسانی آن است. نیروی انسانی توانمند که بتواند اجرای خط‌مشی را تسهیل کرده و از دانش و تخصص کافی برخوردار باشد. از سوی دیگر، یکی از وظایف مهم مدیران، انتخاب و جذب کارکنانی است که بتوانند اجرای خط‌مشی را تسهیل کنند. پذیرش کارکنان در هر سازمان مبتنی بر معیارها و روش‌های خاص آن است. بر این اساس، سازمان باید شرح شغل کارکنان را توسعه داده و شایستگی‌های موردنیاز برای مجریان خط‌مشی را تعریف کند. همچنین، با توجه به این‌که شرایط قاچاق کالا و ارز در محیطی پیچیده و متنوع با تحولات سریع انجام می‌شود، اگر سازمان نتواند متناسب با این تغییرات، همگام سازد، در اجرای آن خط‌مشی موفق نخواهد بود. آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به‌طور مؤثر فعالیتشان را ادامه داده و با یادگیری از اجرای خط‌مشی بر کارایی خود بیفزایند.

بدون ارزیابی عملکرد سازمانی نمی‌توان میزان دستیابی به اهداف خط‌مشی را بررسی کرد، با استفاده از ارزیابی عملکرد می‌توان به بهبود کمی و کیفی نتایج حاصل از اجرای خط‌مشی پرداخت، بر این اساس، باید معیارهایی برای ارزیابی عملکرد تعریف و در فواصل زمانی مختلف آن را مورد ارزیابی قرارداد.



همان طور که اجرا انجام می‌شود، بازیگران اجرا می‌توانند اطلاعات مربوط به اجرا، نتایج موفقیت یا عدم موفقیت اولیه را برای دستیابی به اهداف مورد ارزیابی قرار دهند. مهارت فنی نیز بر این اشاره دارد که آیا سازمان از مهارت‌ها، ابزارها و امکانات برای اجرا و مدیریت عملیات برخوردار است یا خیر.

جدول ۴: مضامین فرهنگ و جو سازمانی در ظرفیت‌سازی برای اجرای خط‌مشی‌های مبارزه با قاچاق کالا و ارز (یافته‌های پژوهش)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		تشویق کارکنان به نوآوری در اجرای خط‌مشی
		مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان
پذیرش تغییر		حمایت مدیران از تغییر سازمانی
		تشویق کارکنان در همکاری و مشارکت در طرح‌های جدید
		اجرای خط‌مشی
		تعریف اهداف سازمان
		تعریف ارزش‌های سازمان
چشم‌انداز مشترک		تقویت و حمایت از چشم‌انداز سازمان
فرهنگ و جو سازمانی		ایجاد احساس مسئولیت در سازمان
		یادگیری محیطی
		یادگیری برنامه‌ای
یادگیری سازمانی		استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان
		ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی
		الگوبرداری از اجرای خط‌مشی‌های موفق

فرهنگ و جو سازمانی شامل ارزش‌ها، هنجارها، نگرش‌ها و ادراکات مشترکی است که بر نحوه رفتار افراد در سازمان تأثیر می‌گذارد. فرهنگ و جو سازمان عواملی را در سطوح مختلف سازمان منعکس می‌کند که بر آمادگی برای اجرا تأثیرگذار است. مضامین سازمان‌دهنده در زمینه فرهنگ و جو سازمانی عبارت‌اند از: پذیرش تغییر، چشم‌انداز مشترک و یادگیری سازمانی.

در حالی که تغییر اغلب از بالاترین سطح آغاز می‌شود، کارکنان خط مقدم اغلب «نقطه اصلی» برای ایجاد تغییر با اعمال رویه‌ها و شیوه‌های جدید و مهم‌تر از همه، اتخاذ روش‌های جدید اجرا هستند؛ یک چشم‌انداز قوی و مشترک می‌تواند با تعیین جهت و اقدامات الهام‌بخش به سمت اهداف مشترک،

به شکل دادن فرهنگ مطلوب برای اجرا کمک کند. مشارکت ذی‌نفعان مختلف در برنامه‌ریزی اجرا – از جمله کارکنان خط مقدم، مدیران، رهبران، و ذی‌نفعان – نیز برای ایجاد مشارکت گسترده کلیدی است. توانایی یک سازمان برای نظارت، ارزیابی، پاسخگویی و ایجاد تغییرات داخلی و خارجی مهم است. این مفهوم، سازمان یادگیرنده را در برمی‌گیرد. یادگیری باید هم از طریق آنچه در جامعه محلی اتفاق می‌افتد و هم از طریق ارزیابی برنامه‌های اجرای خطمشی انجام می‌شود.

جدول ۵: مضامین تعامل و مشارکت سازمانی در ظرفیت‌سازی برای اجرای خطمشی‌های مبارزه با قاچاق کالا و ارز (یافته‌های پژوهش)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	ساختار حمایت از مشارکت	ایجاد شبکه‌هایی برای اشتراک‌گذاری اطلاعات ایجاد تیم‌های اجرای خطمشی بین سازمانی تعریف اهداف مشترک برای واحدها
تعامل و مشارکت سازمانی	مشارکت در برنامه‌ریزی و اجرای خطمشی	حضور مجریان مختلف برای شرکت در تیم‌های کاری حمایت مدیران از ایده‌های کارکنان در اجرای خطمشی سازمان‌دهی مجریان و هماهنگی اعضای آنها
	همکاری فعال در اجرا	دیدگاه نظام‌مند مشترک در سازمان ترویج رفتارهای همسو در سازمان هماهنگی تلاش‌های تیمی برای اجرای خطمشی ارتباط مناسب با مجریان و دریافت پیشنهادها

تعامل و مشارکت سازمانی شامل روابط مشترک در داخل سازمان و همچنین با سایر مجریان، گروه‌های اجتماعی برای حمایت از یکپارچگی اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز است. مشارکت معیاری است که نشان می‌دهد بازیگران اجرا چقدر با سایر مجریان و همکاران خود ارتباط قوی برقرار می‌کنند و می‌توانند نقش خود را به بهترین شکل در سازمان ایفا کنند. تعامل و مشارکت سازمانی شامل ساختار حمایت از مشارکت، مشارکت در برنامه‌ریزی و اجرای خطمشی و همکاری فعال در اجرا در جهت اهداف مشترک است. نیازهای مشارکت و مشارکت خاص با ماهیت و دامنهٔ مداخله متفاوت است؛ برخی ممکن است به هماهنگی درون‌سازمانی نیاز داشته باشند، در حالی که برخی دیگر ممکن است نیاز به همکاری با سایر مجریان خطمشی داشته

باشند. تعاملات سازمانی باعث تقویت ارتباطات میان بازیگران اجرا می‌شود و نقش مهمی در بهبود عملکرد آن‌ها دارد. به همین دلیل، ایجاد یک محیط کاری که بتواند تعاملات سالم را ترویج و تشویق کند، برای اجرای مبارزه با قاچاق کالا و ارز حیاتی است. در همکاری فعال برای اجرا، تیم‌ها باید نحوه تکمیل شیوه‌های موجود و خط‌مشی‌های سازمان را در اجرا به اشتراک بگذارند و به‌وضوح انتظارات را برای کمک به دستیابی به اهداف سازمان تعیین کنند.

جدول ۶: مضامین انگیزه اجرا در ظرفیت‌سازی برای اجرای خط‌مشی‌های مبارزه با قاچاق کالا و ارز (یافته‌های پژوهش)

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
واکنش مناسب به شرایط محیطی مهارت‌های تفکر خلاقانه اراده و عزم مبارزه با قاچاق کالا و ارز چالش‌پذیری مدیران سازمان	سازگاری و واکنش مناسب	
عدالت در سازمان اعطاء پاداش برای اجرای موفق خط‌مشی بهبود نظام تشویق در سازمان (دستمزد و پاداش) تسهیلات رفاهی - فرهنگی در راستای سلامت روانی کارکنان	تشویق بازیگران اجرا	انگیزه اجرا

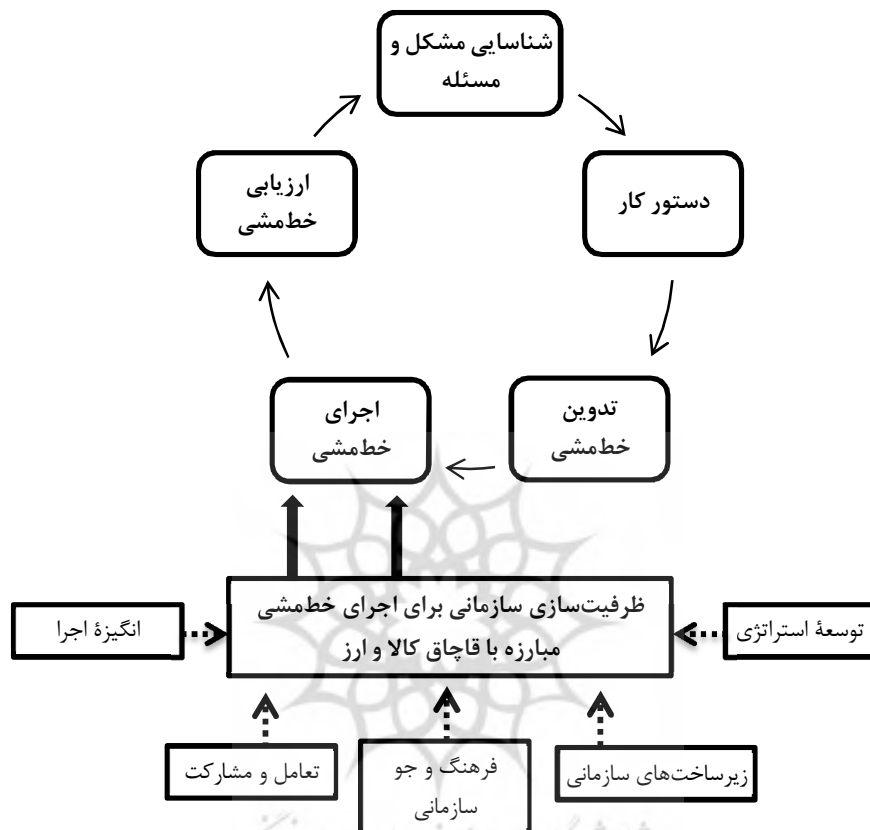
سازمان ممکن است ظرفیت اجرای یک خط‌مشی را داشته باشد، اما بدون انگیزه یا تمایل، اجرای اثربخش انجام نخواهد شد. به‌عنوان بخشی از تلاش‌های ظرفیت‌سازی، سازمان باید راهبردهایی را برای تقویت انگیزه شناسایی و اجرا کند. از طرف دیگر، فقدان انگیزه منعکس‌کننده عوامل بازدارنده‌ای است که اجرا را نامطلوب می‌کند. بر اساس تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده، مضامین انگیزه اجرا شامل سازگاری و واکنش مناسب و تشویق بازیگران اجرا می‌باشد، راهبردهای افزایش انگیزه ممکن است در زمان‌های مختلف در طول یک چرخه تغییر و اجرا عملی شوند و باید یکدیگر را تقویت کنند. مبارزه با قاچاق کالا و ارز نیازمند عزم همگانی و اراده جمعی است. حفظ انگیزه در طول زمان با ظهور مسائل جدید و اولویت‌بندی برنامه‌ها حیاتی خواهد بود. از سوی دیگر، بازیگران اجرا نیازمند انگیزشی هستند که فرایند اجرا را تسهیل کنند، عدالت

در سازمان و اعطاء پاداش و همچنین نظام حقوق و دستمزد می‌تواند عاملی برای ارتقای توان کارکنان سازمان باشد.

به‌طور کلی، فرایند خطمشی‌گذاری شامل شناسایی مشکل و مسئله، دستور کار، تدوین خطمشی، اجرای خطمشی و ارزیابی خطمشی است. فرایند اجرای خطمشی برای دستیابی به اهداف خطمشی حیاتی است. اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز در سه سطح در حال اجرا است. سطح اول، مبارزه در مبادی ورودی و نقاط مرزی از جمله گمرک، سطح دوم لایه میانی تا رسیدن کالا به عرضه‌کننده نهایی است، سطح سوم اجرا، در عرصه نهایی از سوی واحدهای صفی است. ظرفیت‌سازی به سازمان اجازه می‌دهد تا منابع را بهتر مدیریت کنند، بر موانع غلبه کنند، فرصت‌های جدید برای رشد را شناسایی کنند، استعدادهای را جذب کنند و برای ذی‌نفعان ارزش ایجاد کنند. ایجاد ظرفیت سازمانی مستلزم تعهد تمام سطوح سازمان - از رهبری ارشد گرفته تا کارکنان خط مقدم - و همچنین اهداف، راهبردها، برنامه‌ها، ابزارها و سیستم‌های روشنی است که با مأموریت سازمان همسو هستند. ظرفیت سازمانی همچنین برای توسعه ارتباطات و همکاری مؤثر بین تیم‌ها، بخش‌ها و سایر ذی‌نفعان مهم است. دولت در جایگاه اجرایی نیازمند سازمانی است که دارای ساختار ویژه و حق صدور دستور بوده و همچنین هم‌راستایی مسئولیت و پاسخگویی باشد، تا بتواند تعامل بین مجریان خطمشی را تسهیل و توان سازمانی را بهبود بخشد.

بدین ترتیب، اجرای خطمشی یکی از مراحل فرایند خطمشی‌گذاری است که نیات دولت را به فعل تبدیل می‌کند. یک عنصر اساسی در فرایند خطمشی‌گذاری و اجرا مربوط به انتخاب ابزار مناسب خطمشی است که دولت تلاش می‌کند به اهداف خطمشی خود دست یابد. ابزارهایی که قابلیت اجرا، توانمند و مؤثر باشند و بتوانند رفتار گروه‌های هدف را تغییر دهند و به اهداف مدنظر دست یابند. سازمان نیز به‌عنوان ابزار خطمشی است که بر استفاده از نهادها برای تأثیرگذاری بر نتایج خطمشی تأکید دارد. سازمان باید از توان و قدرت مناسبی برخوردار باشد. بر این اساس، مدل ظرفیت‌سازی سازمانی در

اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز با اقتباس از چرخه خطمشی گذاری هوکسترا و همکاران (۲۰۱۴) به صورت شکل شماره ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱: مدل ظرفیت‌سازی سازمانی در اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز (یافته‌های پژوهش)

### بحث و نتیجه‌گیری

دولت‌ها مسئول ایجاد نظم و استقرار امنیت در جامعه هستند. قاچاق یکی از مقوله‌هایی است که بر امنیت کشور تأثیر دارد و پدیده شوم و مخربی است که صدمات زیادی بر نظم و امنیت اجتماعی کشور وارد کرده و سیاست‌ها و برنامه‌های کشور را تحت تأثیر قرار داده است. اتخاذ یک رویکرد سنجیده و ساختاریافته برای ظرفیت‌سازی سازمانی برای اجرای خطمشی می‌تواند به

دولت کمک کند تا به اهداف خود برای تغییر و بهبود دست یابد که پژوهش حاضر گامی مهم در جهت اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز باشد.

یکی از یافته‌های پژوهش حاضر، توسعه استراتژی برای اجرای خطمشی است. آنچه برای سازمان مهم است، تحقق اهداف در برهه زمانی تعریف شده می‌باشد. توسعه راهبردهای موجب تمرکز و سرعت عمل در اجرای خطمشی خواهد شد. توسعه استراتژی موجب هم‌افزایی در میان اجزای سازمان شده و مأموریت‌ها را ممکن می‌سازد. بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، هدایت و رهبری پایدار، منابع مالی، تدوین و پشتیبانی از برنامه‌های اجرا و استقلال سازمانی موجب توسعه راهبردهای اجرا می‌شود. رهبری توانایی همه رهبران سازمان برای ایجاد و حفظ چشم‌انداز، الهام بخشیدن، الگوبرداری، اولویت بندی، تصمیم‌گیری، ارائه جهت و نوآوری است که در تلاش برای دستیابی به مأموریت سازمانی است. از سوی دیگر، بدون منابع مالی هیچ خطمشی به نتیجه نخواهد رسید. منابع مالی سازمان را قادر می‌سازد منابع مالی را صرف اجرای خطمشی کرده و موجب ترغیب بازیگران در اجرای خطمشی شود. همچنین برای اجرا باید برنامه مناسبی تعریف و از آن پشتیبانی کرد. در راستای اجرای خطمشی، تدوین برنامه موجب می‌شود که سازمان چشم‌انداز خود را محقق سازد و اثربخشی سازمان را بهبود بخشد. تدوین برنامه و پشتیبانی از آن روش رسیدن به اهداف خطمشی را نشان می‌دهد؛ با این حال، مهم‌ترین عامل در توانمند کردن سازمان، استقلال و حق صدور دستور است. مبارزه با قاچاق کالا و ارز نیازمند سازمانی است که دارای اختیار مناسب و حق صدور است که سایر بازیگران را ملزم به اجرای خطمشی کند. حق صدور دستور با مفهوم قدرت مرتبط است و این توانایی را به سازمان می‌دهد که بازیگران را هدایت کند. اختیار موجب مشروعیت و رسمی بودن قدرت دارد.

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر برای ظرفیت‌سازی سازمانی، داشتن زیرساخت‌های سازمانی است. وجود زیرساخت‌های سازمانی برای اجرای خطمشی ضروری است. برخورداری از زیرساخت‌های سازمانی می‌تواند اجرای خطمشی را تسهیل کند و اجرای اصولی موجب دستیابی به اهداف سازمان

خواهد شد. زیرساخت‌ها به‌عنوان پایه و ستون رسیدن به اهداف قلمداد می‌شود که عبارت‌اند از: نیروی انسانی، جذب و گزینش کارکنان، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، نظام ارتباطی و مهارت‌های فنی. نیروی انسانی مهم‌ترین و ارزشمندترین دارایی سازمان است. با مدیریت و بهره‌گیری از منابع انسانی، سازمان می‌تواند اهداف خود را محقق سازد. مدیران برای ظرفیت‌سازی در سازمان باید در جذب و گزینش افراد باید برنامه‌های خاصی را دنبال کنند تا افرادی را انتخاب کنند که از شایستگی‌ها و تعهد لازم برای اجرای خط‌مشی برخوردار باشند و با توسعه شرح شغل آن‌ها نیروی انسانی متخصصی برای اجرا به‌کار گرفته شود. از سوی دیگر، آموزش و توسعه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اقدامات برای هر سازمانی در دستیابی به اهداف خود است، آموزش و توسعه بر ایجاد فرصت‌هایی برای کمک به رشد کارکنان است و ابزاری برای پرکردن شکاف‌های مهارتی کارکنان در جهت اجرای خط‌مشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز است. یکی دیگر از مضامینی که به‌عنوان زیرساخت سازمان تلقی می‌شود، ارزیابی عملکرد است. ارزیابی عملکرد سازمان فرایند مهم برای پاسخگویی به اهداف خط‌مشی است. همچنین ارزیابی عملکرد به‌عنوان یک فرایند یادگیری منظم برای سازمان است تا آن‌ها را قادر سازد در فرایند مقایسه نتایج با عملکرد سازمان باعث شناخت نقاط قوت و ضعف فعالیت‌ها شود که موجب هماهنگی قضاوت‌ها درباره نتایج خط‌مشی خواهد شد. درعین حال، باید نظام ارتباطی مناسبی تعریف شود. نظام ارتباطی موج هماهنگی میان منابع سازمانی شده و شبکه‌ای مؤثر و کارآمد برای سازمان ایجاد می‌کند و موجب یکپارچگی فعالیت‌ها می‌شود. از سوی دیگر، با توجه به تغییرات روزافزون فناوری و شیوه‌های نوین برای اجرای خط‌مشی، سازمان باید از مهارت‌های فنی برخوردار باشند.

یکی دیگر از یافته پژوهش در ظرفیت‌سازی سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی است. فرهنگ و جو سازمان عامل مهمی برای تحرک و پویایی سازمانی تلقی می‌شود. فرهنگ راهنمای جامع برای تقویت سازمان است. ابعاد فرهنگ و جو سازمان عبارت‌اند از: پذیرش تغییر، چشم‌انداز مشترک و یادگیری



سازمانی. بدین ترتیب در دنیای به‌سرعت در حال تغییر، سازمان باید فرایندها و سیستم‌های خود را به‌طور مداوم تغییر داده و متحول کنند. سازمانی که با تغییرات همگام هستند و آن را قبول کردند، به‌خوبی رشد کرده و آمادگی اجرای خطمشی را دارند. از سوی دیگر، چشم‌انداز مشترک باعث می‌شود که تعریف واحدی از مسیر سازمان انجام شود. چشم‌انداز مشترک تصویری مشترک از آینده سازمان ارائه می‌دهد که کارکنان در راستای آن عمل کنند. همچنین، یادگیری سازمانی برای همه سازمان‌ها مهم است، زیرا ایجاد، حفظ و انتقال دانش در سازمان باعث تقویت کل سازمان می‌شود؛ بنابراین، سازمان باید اطمینان یابد که دانش به‌دست‌آمده در سازمان حفظ شده و انتقال یابد.

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر در جهت ظرفیت‌سازی سازمانی، تعامل و مشارکت سازمانی است. تعامل و مشارکت در سازمان منجر به هم‌افزایی می‌شود. این امر باعث می‌شود که کارکنان با استفاده از مهارت‌ها، تخصص‌ها و استعدادهای متفاوت برای دستیابی به هدف مشترک فعالیت کنند. آنچه موجب تعامل و مشارکت سازمانی می‌شود، ساختار حمایت از مشارکت، مشارکت در برنامه‌ریزی و اجرای خطمشی و همکاری فعال در اجرا است. ساختار حمایت از مشارکت به‌منظور جلب مشارکت فردی و گروهی در جهت اجرای خطمشی لازم است. بدون حمایت از مشارکت همه‌جانبه امکان اجرای اثربخش خطمشی امکان‌پذیر نیست؛ از این‌رو باید شبکه‌ای برای اشتراک‌گذاری اطلاعات و ایجاد تیم‌های کاری در اولویت مدیران باشد. از سوی دیگر، مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی و اجرای خطمشی عامل مهمی برای تعامل و مشارکت در سازمان است، مشارکت ابزاری است که تدوین برنامه‌ها شرکت کنند و نسبت به اجرای آن‌ها احساس مسئولیت بیشتری داشته باشند. این امر باعث می‌شود که ظرفیت سازمان در اجرای خطمشی بهبود یابد. از سوی دیگر، برای اجرا باید از نظرات مجربان آگاه شده و پیشنهادهای آن‌ها را برای اجرا در نظر گرفت تا همکاری فعال در اجرا داشته باشند و هم نسبت به آن متعهد باشند.

یکی دیگر از یافته‌های پژوهش حاضر، انگیزه اجرا است. انگیزه اجرا به سازمان کمک می‌کند که از حداکثر ظرفیت موجود در سازمان استفاده کند تا با تواناسازی سازمانی موجب دستیابی به نتایج بهتر شود. این عامل به‌عنوان نیروی محرکه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد بهترین عملکرد را از خود نشان دهد. سازگاری و واکنش مناسب و تشویق بازیگران اجرا، مضامین انگیزه اجرا است. سازگاری و واکنش مناسب بازیگران اجرا موجب انعطاف‌پذیری شده و باعث پیشرفت سازمان خواهد شد تا با تغییرات شرایط انطباق داشته باشد. سازگاری امکان می‌دهد تا انگیزه‌های سازمان برای اجرا پاسخ داده شود. از سوی دیگر، بازیگران اجرا باید ترغیب شوند تا به‌صورت هدفمند و مسئولیت‌شناسی عملکرد را از خود نشان دهند.

نتایج پژوهش نشان داد که ظرفیت‌سازی سازمانی نیازمند بودجه و امکانات مالی است که به‌صورت مضمون منابع مالی بیان شده است. مشارکت‌کنندگان در این‌باره بیان داشتند که «ارتقای ظرفیت سازمان نیازمند منابع مالی و پشتوانه مالی است و سازمان برای این امر باید بودجه مناسب اختصاص دهد». همان‌طور که ملاحظه می‌شود، این نتیجه با نتایج پژوهش ترکان و همکاران (۱۴۰۱) و بختیاری و همکاران (۲۰۲۳) مبنی بر اهمیت منابع مالی در جهت ظرفیت‌سازی سازمانی هم‌راستا می‌باشد.

ایجاد فرهنگ یادگیری و یادگیری محیطی از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر است به‌صورت مضمون یادگیری سازمانی بیان شده است. مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان داشتند که «سازمان باید دارای فرهنگ یادگیرنده باشد و از سوی دیگر از محیط بیاموزد». بر این اساس، این نتیجه با نتایج پژوهش لیمان و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا می‌باشد.

یکی دیگر از نتایج پژوهش برای ظرفیت‌سازی سازمانی در اجرای خط‌مشی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان و تشویق کارکنان در همکاری اجرای خط‌مشی است، همچنین تعریف ارزش‌های سازمان است. به‌صورتی که مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند «ظرفیت‌سازی نیازمند مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری است و برای اجرا برای اجرای خط‌مشی باید تشویق کنند. از سوی

دیگر ارزش‌های سازمان باید تعریف شود». بر این اساس، این یافته با نتایج پژوهش عبداللهی و همکاران (۱۴۰۱) و قراباغی (۱۴۰۱) مبنی بر فرهنگ سازمانی در جهت ظرفیت‌سازی سازمانی هم‌راستا می‌باشد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز، نیازمند سازمانی است که دارای اختیار و حق صدور دستور را داشته باشد و در مقابل عملکرد خود پاسخ‌گو باشد که نیازمند اصلاح ساختار ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز و ارائه اختیار لازم به این سازمان است. این عامل مدیران را قادر خواهد ساخت که برای دستیابی به اهداف تصمیم گرفته، دستور صادر کنند و از دستورات اطاعت کنند؛ از سوی دیگر، ارتقای توان این ستاد نیازمند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در سطح کلان و نهادی به‌منظور بسترسازی برای اجرای خطمشی است. آموزش و توانمندسازی کارکنان می‌تواند به بازیگران کمک کند تا نقش خود را بهتر درک کنند و خطمشی را اجرا کنند و به‌طور کلی به موفقیت سازمان کمک کنند. سازمان باید تلاش کند با توسعه فرهنگ یادگیری، محیطی ایجاد کند که کارکنان را به یادگیری مداوم مهارت‌های جدید برای اجرای خطمشی تشویق کند. ضروری است که مدیران و رهبران سازمان از مهارت‌های قوی برخوردار باشند و با داشتن چشم‌اندازی روشن، اطمینان حاصل شود که سازمان در مسیر درست حرکت می‌کند؛ زمان پخت و همکاری اجزای کلیدی برای ارتقای ظرفیت سازمان است، تشویق تیم‌ها به همکاری در اجرای خطمشی می‌تواند به تولید ایده‌های نوآورانه، بهبود کارایی و افزایش روحیه کمک کند.

### سیاسگزاری

محققین بر خود وظیفه می‌دانند از ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز در جهت تسهیل فرایند گردآوری داده‌ها و همچنین عزیزی که در فرایند جمع‌آوری داده‌ها مشارکت داشتند، تشکر و قدردانی کنند.

- پورعبداللهی، بارانی، محمد؛ و پیرا، ولی‌الله. (۱۴۰۲). مدل ساختاری عوامل سازمانی مؤثر بر اجرای عدالت ترمیمی در پلیس. فصلنامه‌ی انتظام اجتماعی، ۱۵(۲)، ۱-۳۴.

[doi: 10.22034/entezam.2023.1273182.2514](https://doi.org/10.22034/entezam.2023.1273182.2514)

- ترکیان، مهدی؛ دانش‌فرد، کرم‌الله؛ ولیخانی، ماشاء‌الله؛ و پیله‌وری، نازنین. (۱۴۰۱). ارائه مدل عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران ایران با رویکرد ساختاری تفسیری. مسکن و محیط روستا، ۴۱(۱۷۸)، ۳۵-۴۸.

<http://jhre.ir/article-1-2274-fa.html>

- حسن رئیس‌سی، مصطفی؛ و خلیلی، ریحانه. (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی سیاست‌های نوین تقنینی مبارزه با قاچاق کالا در قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز مصوب ۱۳۹۲/۱۰/۰۳. فصلنامه علمی پژوهش‌های حقوق، ۱۸(۳۷)، ۱۶۷-۱۸۷. قابل‌بازیابی از:

[https://jlr.sdil.ac.ir/article\\_91601.html](https://jlr.sdil.ac.ir/article_91601.html)

- دانش‌فرد، کرم‌الله. (۱۳۹۴). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: انتشارات صفار.

- رجب‌زاده، آرمین؛ مرتضوی، مهدی؛ دوستار، محمد؛ و آخوندی، نسرین. (۱۳۹۹). توسعه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی سازمانی بخش آموزش عالی جهت پاسخگویی به انتظارات جامعه: رویکرد تحلیل مضمون. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۰(۲)، ۴۵-۷۳. قابل‌بازیابی از:

<https://ormr.modares.ac.ir/article-28-38516-fa.html>

- زارع مهدوی، قادر؛ و سهرابی، محمد. (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی سیاست‌های تقنینی جمهوری اسلامی ایران در مبارزه با قاچاق کالا. فصلنامه مطالعات سیاسی، ۱۰(۳۷)، ۹۷-۷۵. قابل‌بازیابی از:

[https://jourm.azadshahr.iau.ir/article\\_536904.html](https://jourm.azadshahr.iau.ir/article_536904.html)

- شهسواری گوغری، احسان؛ ضیاءالدینی، محمد؛ هادوی‌نژاد، مصطفی؛ و تابلی، حمید. (۱۴۰۲). مدلی برای ارتقاء ظرفیت اجرای خطمشی‌های ایمنی، بهداشت و محیط‌زیست در صنایع و معادن (مورد مطالعه: معادن صنایع استان کرمان). خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت. ۱۴(۴۹)، ۵۳-۷۳. قابل‌بازیابی از:

[doi:10.30495/ijpa.2022.65897.10838](https://doi.org/10.30495/ijpa.2022.65897.10838)

- شیخ ربیعی، عباس؛ شریف‌زاده، فتح؛ واعظی، رضا؛ و قربانی‌زاده، وجه‌الله. (۱۴۰۲). چارچوب ارزیاب اجرای خطمشی خصوصی‌سازی در صنعت خودرو (مورد مطالعه: شرکت ایران‌خودرو). فصلنامه حکمرانی و توسعه، ۳(۱)، ۳-۳۸. قابل‌بازیابی از:

[https://www.jipaa.ir/article\\_176201.html](https://www.jipaa.ir/article_176201.html)

- قراباغی، میثم. (۱۴۰۱). بررسی نهادهای انقلابی به‌مثابه ابزار اجرای خطمشی عمومی در تجربه انقلاب اسلامی. مدیریت اسلامی، ۳۰(۴)، ۵۳-۸۸. قابل‌بازیابی از:

[doi:10.1001.1.22516980.1401.30.4.2.7](https://doi.org/10.1001.1.22516980.1401.30.4.2.7)

- گزارش تحقیق و تفحص از بررسی روند مبارزه با قاچاق و دلایل ناکارآمدی آن در دولت‌های مختلف (۱۳۹۸).

<https://www.farsnews.ir/news/13990223000579>

- محسنی، فرید. (۱۴۰۰). ارائه الگوی مبارزه با قاچاق انسان با استفاده از رویکرد سیستم نرم. فصلنامه انتظام اجتماعی، ۱۳(۴)، ۶۳-۸۶. قابل‌بازیابی از:

[http://sopra.jrl.police.ir/article\\_98672.html](http://sopra.jrl.police.ir/article_98672.html)

- منوریان، عباس؛ محمدی، داریوش؛ و محمدی فاتح، اصغر. (۱۳۹۵). خطمشی‌گذاری خوب در قوه مجریه، مدل‌سازی نقش ظرفیت‌های سازمانی و زمینه ملی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۸(۲)، ۲۳۳-۲۵۴.

[https://jipa.ut.ac.ir/article\\_59878.html](https://jipa.ut.ac.ir/article_59878.html)

- نژاد بیگلری، مجید، منظری توکلی، علیرضا؛ سلاجقه، سنجر؛ شکوه، زهرا؛ و فاتحی‌راد، نوید. (۱۴۰۱). ارائه الگوی عوامل نهادی مرتبط با میزان اجرای خط‌مشی‌های توزیعی مجدد (مورد مطالعه: شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران). ارزش‌آفرینی در مدیریت کسب‌وکار، ۲(۴)، ۸۳-۱۰۵.

<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.389608.1075>

- Andriichenko, N. S., Reznik, O. M., Tkachenko, V, T., Belanuk, M. V., & Skliar, Y. I. (2020). Smuggling Of Goods As A Strategic Threat To The Economic Security Of European States. *Enero – Junio*, 8(15), 346- 357. Retrieved from:

[DOI: 10.5377/reice.v8i15.9974.](https://doi.org/10.5377/reice.v8i15.9974)

- Anderson, E.J. (2011). *Public policymaking: An Introduction*. Seventh Edition. Boston, MA: Wadsworth Publishing.

- Avdan, N., & Omelicheva, M. (2021). Human Trafficking-Terrorism Nexus: When Violent Non-State Actors Engage in the Modern-Day Slavery. *Journal of Conflict Resolution*, 65(9), 1576-1606. Retrieved from:

[https://doi.org/10.1177/00220027211010904.](https://doi.org/10.1177/00220027211010904)

- Bakhtiari, A., Takian, A., Ostovar, A., Behzadifar, M., Mohamadi, E., & Ramezani, M. (2023). Developing an organizational capacity assessment tool and capacity-building package for the National Center for Prevention and Control of Noncommunicable Diseases in Iran. *PLoS ONE*, 18(6), e0287743.

- Cingolani, L. (2013). The state of state capacity: A review of concepts, evidence and measures. *UNUMerit Working Paper Series on Institutions and Economic Growth (IPD WP13)*, Working Papers No. 053. Retrieved from:

[https://ideas.repec.org/p/unm/unumer/2013053.html.](https://ideas.repec.org/p/unm/unumer/2013053.html)

- Contrabbando. (2018). Retrieved from Treccani:

<http://www.treccani.it/vocabolario/contrabbando/>

- Fernández-i-Marín, X., Hinterleitner, M., Knill, Ch,

Steinebach, Y. (2023). Policy growth, implementation capacities, and the effect on policy performance. Governance. CC BY-NC 4.0, 1-19.

[DOI: 10.1111/gove.12816](https://doi.org/10.1111/gove.12816)

- Hafiz, M. (2011). Policy implementation models: the case of library and documentation services in Pakistan, 1998-2008. *New Library World*. 102(3), 87-92. Retrieved from:

<https://doi.org/10.1108/03074800110383769>

- Hill, H., & Hupe. H. (2014). *Implementation an introduction to the study of operational governance*. Third edition. Los Angeles ILondon INew Delhi Singapore IWashington DC.

- Howlett, M. (2019). *Designing Public Policies Principles and Instruments*. 2nd Edition. Retrieved from:

<https://doi.org/10.4324/9781315232003>.

- Imperial, M. T. (2021). Implementation structures: The use of top-down and bottom-up approaches to policy implementation. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. Retrieved from:

<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1750>

- Knoepfel, P., Frédéric, V., & Hill, M. (2011). *Public policy analysis*. Briton University Press.

- Lyman, B., Prothero, M. M., & Parchment, J. (2023). Building Organizational Learning Capacity: A Road Map for Nurse Executives. *Nurse Leader*, 4(2023), 14-27. Retrieved from:

[https://ssoss.ui.ac.ir/article\\_24060.html](https://ssoss.ui.ac.ir/article_24060.html).

- Mosson, R., Augustsson, H., Bäck, A., Åhström, M., Schwarz, T., Richter, A., Gunnarsson, M. & Hasson, H. (2019). Building implementation capacity (BIC): a longitudinal mixed methods evaluation of a team intervention. *BMC Health Serv Res*, 19(1): 1-12. Retrieved from:

[DOI: 10.1186/s12913-019-4086-1](https://doi.org/10.1186/s12913-019-4086-1)

- Peeters, R., Rentería, C., Cejudo, G. M. (2023). How



information capacity shapes policy implementation: A comparison of administrative burdens in COVID-19 vaccination programs in the United States, Mexico, and the Netherlands. *Government Information Quarterly*, 4(4), 101871.

<https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101871>

- Sager, F., & Gofen, A. (2022). The polity of implementation: Organizational and institutional arrangements in policy implementation. *Governance*, 36(1), 343-684. Retrieved from:

<https://doi.org/10.1111/gove.12677>

- Vaidya, A. (2018). Capacity building: A missing piece in Nepal's plan for prevention and control of non-communicable diseases. *Journal of Kathmandu Medical College*. 7(4), 131-133. Retrieved from:

[DOI: 10.3126/jkmc.v7i4.23295](https://doi.org/10.3126/jkmc.v7i4.23295)

