



## Pathology of the Multiplicity of Policy-Making Authorities in the Field of Planning and Budgeting of a Defense Organization

Javad Pourkarimi<sup>1</sup> | Fatemeh Gholami<sup>2</sup> | Fatemeh Nasrollahinia<sup>3</sup>

1. Corresponding Author: Associate Professor, University of Tehran; Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences; Tehran; Iran. Email: jpkarimi@ut.ac.ir
2. Master's student in Human Resources Education and Development, University of Tehran; Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences; Tehran; Iran
3. Assistant Professor, University of Tehran; Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences; Tehran; Iran.

### Abstract

**Objective:** Structural reforms in one of the defense ranks have led to the formation of multiple levels of upstream policymakers in one of the subordinate organizations. This has created problems in the subordinate organization, and in this study, an attempt is made to identify, categorize, and rank the harms caused by the multiplicity of policymakers in the planning and budgeting areas of the organization under study.

**Research Method:** This study is descriptive-survey in terms of method; applied in terms of result; mixed in terms of data type and cross-sectional in terms of time period. In addition to reviewing the research literature using the content analysis method, open-ended questionnaires and structured questionnaires were used to collect data. The statistical population of the study also consists of the rank command hierarchy and plan and program managers at different levels as experts related to the research topic.

**Research findings and results:** Using the three-pronged pathology model (Mirzaei Ahranjani, 2002), 73 damages were identified in six stages of the planning and budgeting process (strategic planning, operational planning, budget formulation, budget approval, budget execution, and control and supervision). The damages identified were analyzed and examined with statistical data through various statistical indicators in the SPSS software platform, and the importance and priority of each component in each stage were ranked.

**Keywords:** pathology, policymaking, planning, budget

#### Volume info

Vol. 6  
Series: 24  
Winter 2026  
P.P: 117-154

#### Article Type

Research Paper

#### Article History

Received:  
2025-01-31  
Revised:  
2025-09-07  
Accepted:  
2025-09-07  
Published:  
2025-12-18

#### ISSN – E-ISSN

ISSN: 2717-1809  
E-ISSN: 2717-199x

**Cite this article:** pourkarimi, J., Gholami, F., & Nasrollahinia, F. (2025). Generation Z Human Resources Leaders Competencies: A Meta-Synthesis Study. *Journal of Research in Human Resources Management*, 17(3), -.

DOR 20.1001.1.20084528.1404.17.3.1.7



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).



## آسیب‌شناسی تعدد مراجع سیاست‌گذار در حوزه برنامه‌بودجه یکی از سازمان‌های دفاعی

حمید مرتضی نیا<sup>۱</sup> | محمدرضا مسعودی فر<sup>۲</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه‌بودجه دفاعی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران.

jpkarimi@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** اصلاحات ساختاری در یکی از رده‌های دفاعی، منجر به شکل‌گیری رده‌های متعدد سیاست‌گذار بالادستی گردید. این مسئله مشکلاتی را در زیرمجموعه ایجاد کرد که در پژوهش حاضر تلاش می‌شود آسیب‌های ناشی از تعدد مراجع سیاست‌گذار در حوزه برنامه‌بودجه سازمان مورد مطالعه شناسایی، دسته‌بندی و رتبه‌بندی گردد.

**روش پژوهش:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر نوع داده، ترکیبی و به لحاظ زمان گردآوری داده‌ها، مقطعی است. گردآوری داده‌ها با مطالعه ادبیات تحقیق به روش تحلیل محتوا و برای داده‌های کیفی از روش دلفی با مشارکت ۱۰ نفر خبرگان سازمانی استفاده گردید. جامعه نمونه آماری پژوهش برای تکمیل پرسشنامه ساختاریافته ۳۷ نفر از لایه‌های مختلف مرتبط بوده است.

**یافته‌ها و نتایج پژوهش:** در این تحقیق، ۷۲ آسیب در قالب الگوی مفهومی دوبعدی پژوهش (فرایند-ماهیت) شناسایی، دسته‌بندی و از طریق شاخص‌های آماری مختلف مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. در نتیجه تعداد ۴۵ آسیب تأیید شد که اهمیت و اولویت آن‌ها در هر مرحله رتبه‌بندی گردید.

**کلیدواژه‌ها:** آسیب‌شناسی، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، بودجه

سال و شماره

سال ۶، پیاپی: ۲۴  
زمستان ۱۴۰۴  
صص: ۱۵۴-۱۱۷

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۱۲  
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۱۶  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۶  
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۹/۲۷

شاپا چاپی و الکترونیکی

شاپا چاپی: ۱۸۰۹-۲۷۱۷  
الکترونیکی: ۱۹۹۶-۲۷۱۷



نویسنده گان.

ناشر: دانشگاه جامع امام

حسین(ع).



OPEN ACCESS

**استناد:** پور کریمی، جواد، غلامی، فاطمه & نصراللهی نیا، فاطمه. (۱۴۰۴). شایستگی‌های رهبران منابع انسانی نسل زد: پژوهشی فراترکیب. *پژوهش‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی*. ۱۷(۳)،

DOR 20.1001.1.20084528.1404.17.3.1.7

## مقدمه و بیان مسئله

وجود مراکز متعدد در تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری و همچنین تعدد نهادهای متولی و نظارتی و گزارش‌دهی مکرر برای یک سازمان آسیب‌های زیادی در پی دارد. (بهروز و همکاران، ۱۳۹۸) این معضل، در نتیجه نبود یک مرجع سیاست‌گذار واحد جهت وحدت رویه و انسجام‌بخشی اقدامات باعث عدم دستیابی کامل به اهداف سازمانی می‌گردد (پروین و نظرزاده زارع، ۱۴۰۱). با این حال مشاهده می‌شود مسئله تعدد مراجع سیاست‌گذار در عرصه‌های مختلف از جمله حوزه تحقیقات و فن‌آوری (عباسی و بیگی، ۱۳۹۵) آموزش عالی (پروین و نظرزاده زارع، ۱۴۰۱؛ باقری مقدم و احمدی، ۱۳۹۷) فضای مجازی (مرادخانی و تکللو، ۱۴۰۰؛ الوانی و دیگران، ۱۳۹۲) مسائل حقوقی (الهام و نورایی، ۱۳۹۴) مسائل فرهنگی (عابدی و دانشور، ۱۳۹۹؛ غلامپور آهنگر، ۱۳۸۸) مسائل خانواده (هدایت نیا گنجی، ۱۴۰۱) و سیاست خارجه (اسلامی و اکبری، ۱۳۹۹) چالش‌برانگیز بوده و مورد توجه دیگر پژوهشگران قرار گرفته است.

طی تغییرات ساختار دفاعی در قالب طرح جامع، یکی از رده‌های زیرمجموعه منجر به تعدد رده‌های بالادستی گردید که منجر به بروز مشکلاتی در حوزه برنامه‌بودجه سازمان گردید. با این حال بروز مسئله تعدد مراجع سیاست‌گذار در حوزه برنامه‌بودجه توسط دیگر پژوهشگران واکاوی نشده است در این پژوهش تلاش می‌شود این مسئله در سازمان دفاعی مورد نظر به روش مدل سه‌شاخگی C<sup>3</sup> (ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای) و با توجه به فرایند شش مرحله‌ای برنامه‌بودجه (برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی عملیاتی، تدوین بودجه، تصویب بودجه، اجرای بودجه، کنترل و نظارت) (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۷) آسیب‌شناسی و آسیب‌های شناسایی شده دسته‌بندی و اولویت‌بندی گردد تا به مدیریت عالی سازمان و به‌ویژه مدیران برنامه‌بودجه در خصوص ساختار و سازمان رده‌های تابعه و رفع آسیب‌های احصاء شده کمک کند.

## مبانی نظری پژوهش

سیاست‌گذاری: سیاست یا خط‌مشی از زوایای مختلف مورد توجه قرار گرفته فلذا تعریف قطعی استاندارد و جامع را دشوار نموده است. اشعری (۱۴۰۰) بر اساس ماهیت خط‌مشی، تعاریف آن را در سه سطح «اهداف»، «تصمیم و انتخاب» و «اقدام و عملیات» دسته‌بندی می‌کند. همچنین شیعی و

مشکاتی (۱۳۹۰) سه سطح برای سیاست قائل‌اند: سیاست‌های کلی، سیاست‌های اجرایی، برنامه. مدل‌های مختلفی برای فرایند سیاست‌گذاری ارائه شده است که به‌طور کلی در سه مرحله تدوین، اجرا و ارزشیابی خلاصه می‌گردد. (عباسی، ۱۳۹۵) در راستای ارزشیابی سیاست‌گذاری مفاهیمی چون عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌گذاری و نهادهای موازی مطرح گردید.

برنامه‌ریزی: برنامه عبارت است از گروهی از پروژه‌ها، خدمات و فعالیت‌های مرتبط که جهت تحقق اهداف خاص صورت می‌گیرد. (چارلز لوستائوس، ۲۰۵:۱۳۸۵) برنامه‌ریزی را ترتیبات تهیه، تصویب، اجرا و نظارت بر برنامه نامیده‌اند. ماده ۱ قانون برنامه‌بودجه، برنامه را از نظر زمانی به برنامه بلندمدت، برنامه عمرانی پنج‌ساله و برنامه سالیانه تقسیم می‌کند.

بودجه: واژه بودجه از بوژت (Bougette) یک واژه فرانسه قدیم به معنی کیف پول گرفته شده است. اولین تعریف رسمی بودجه در نظام حقوقی ایران به ماده یک قانون محاسبات عمومی سال ۱۲۸۹ شمسی و آغاز بودجه‌نویسی به شیوه جدید برمی‌گردد که بودجه را دخل و خرج دولت در طی یک سال معرفی می‌کند که باید به تصویب مجلس شورای اسلامی برسد. تعاریف بودجه بر جنبه‌های سیاسی، مالی یا مدیریتی تأکید کرده‌اند. فلذا بودجه را ابزاری برای کنترل دولت، مدیریت مالی هزینه‌ها، برنامه‌ریزی و ابزار راهبردی می‌شناسند.

آسیب‌شناسی: فرایندی است نظام‌مند از جمع‌آوری داده‌ها به منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در سازمان (مانزینی، ۲۰۰۵؛ به نقل از امیری فرح‌آبادی و دیگران، ۱۳۹۵). مفهوم «آسیب‌شناسی سازمانی» در قرن نوزدهم با تشبیه سازمان به بدن انسان، به بررسی و ریشه‌یابی بی‌نظمی‌های سازمانی می‌پردازد.

مدل آسیب‌شناسی سه‌شاخگی اهرنجانی: پژوهشگران الگوهای مختلفی برای آسیب‌شناسی سازمانی ارائه نموده‌اند که در این بین، مناسب‌ترین روش تجزیه و تحلیل و شناخت آسیب‌های سازمانی، مدل سه‌شاخگی اهرنجانی است که همه رویدادها و پدیده‌های سازمانی را در قالب سه شاخه ساختار، رفتار و محیط مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. (چیت‌ساز، ۱۳۸۳) در ادامه تعریف هر شاخه به همراه مثالی در حوزه حجاب و عفاف ارائه می‌گردد:

الف) آسیب‌های ساختاری: عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان مثال: عدم انسجام و هماهنگی بین نهادهای فرهنگی

ب) آسیب‌های محتوایی یا رفتاری: مربوط به رفتار و روابط انسانی در داخل سازمان؛ مثال: برخورد نادرست با افراد بی‌حجاب

ج) آسیب‌های زمینه‌ای: شرایط و عوامل محیطی و برون‌سازمانی که بر سازمان تأثیرگذار هستند. مثال: رسانه‌های معاند و شبکه‌های ماهواره‌ای

در این پژوهش تعدد رده‌های بالادستی به‌عنوان مراجع سیاست‌گذار بر رده مورد مطالعه بررسی گردیده و بر اساس مدل سه‌شاخگی و بر محور فرایند شش‌گانه برنامه‌بودجه آسیب‌شناسی شد. علیرغم گستردگی و اهمیت موضوع، واکاوی این مسئله و به‌ویژه با تأکید بر تعدد مراجع سیاست‌گذار در حوزه برنامه‌بودجه قبلاً مورد توجه پژوهشگران نبوده است. فلذا پیشینه تحقیق شامل تحقیقاتی است که به مسئله تعدد مراجع سیاست‌گذار در عرصه‌های مختلف از جمله حوزه تحقیقات و فن‌آوری (عباسی و بیگی، ۱۳۹۵) آموزش عالی (پروین و نظرزاده زارع، ۱۴۰۱؛ باقری مقدم و احمدی، ۱۳۹۷) فضای مجازی (مرادخانی و تکلو، ۱۴۰۰؛ الوانی و همکاران، ۱۳۹۳) مسائل حقوقی (الهام و نورایی، ۱۳۹۳) مسائل فرهنگی (عابدی و دانشور، ۱۳۹۹؛ غلامپور آهنگر، ۱۳۸۸) مسائل خانواده (هدایت نیا گنجی، ۱۴۰۱) و سیاست خارجه (اسلامی و اکبری، ۱۳۹۹) پرداخته شده است.

### پیشینه پژوهش

کرمانی (۱۴۰۲) در پژوهش خود با عنوان «تحلیلی بر تعارضات قانونی نهادهای تنظیم‌گر امور مربوط به مسائل و آسیب‌های اجتماعی در کشور» به بررسی تعارضات نهادهای تنظیم‌گر می‌پردازد. او بیان می‌کند تعدد نهادهای تنظیم‌گر منجر به شکل‌گیری مسئله اختلال تنظیم‌گری، بروز درجاتی از ناهماهنگی، تعارض، موازی‌کاری، تداخل میان وظایف تنظیم‌گری هر یک از این نهادها با یکدیگر و عدم انسجام در این باره می‌شود.

جمور و مرتب (۱۴۰۲) در مقاله‌ای با عنوان «نگاشت نهادی دستگاه‌های متعدد و موازی در هماهنگی مبارزه با فساد در کشور» درمی‌یابند بررسی روابط و شکاف‌های بین نهادهای نظارتی بیانگر آن است که متأسفانه کماکان تداخل وظایف، موازی‌کاری و نبود هماهنگی بین آن‌ها مشهود است.

دژمان و همکاران (۱۴۰۲) در مقاله خود با عنوان «آسیب‌شناسی اجرای سیاست‌های عمومی در ایران» با استفاده از تکنیک دلفی به بررسی آسیب‌های «سیاست‌های توسعه روستایی در برنامه‌های چهارم و پنجم توسعه» پرداختند. در این مقاله عوامل شکست در اجرا عبارت‌اند از: بی‌توجهی مدیران به سیاست‌های تدوین شده توسط کارشناسان، عدم تعهد در اجرا، اعمال نظرات شخصی مدیران و مجریان، تضاد منافع مجریان و اجرا، عدم تخصص کافی، عدم توافق همگانی بر سیاست‌گذاری، وجود سیاست‌های غیرواقعی، عدم وجود سازوکارهای هماهنگی، عدم ارتباط کافی دستگاه‌های اجرایی، بی‌توجهی گروه‌های ذینفع، عدم حمایت شهروندان، رفع دغدغه‌های سیاسی، تعدد و دخالت مراجع سیاست‌گذار، ناهماهنگی اهداف سیاست‌گذاران، تأخیر در اجرا، کندی روند اصلاح سیاست‌ها در دستگاه‌های اجرایی.

پروین و نظرزاده (۱۴۰۱) در پژوهش خود به «واکاوی آسیب‌های ناشی از تعدد نهادهای سیاست‌گذار در نظام آموزش عالی ایران» پرداخته و دریافته‌اند آسیب‌های ناشی از تعدد نهادهای سیاست‌گذار در نظام آموزش عالی ایران در گرو موازی کاری بین نهادهای سیاست‌گذار به دلیل عدم مشخص بودن حدود و ثغور در وظایف و مأموریت‌ها، نبود یک مرجع سیاست‌گذار واحد، حاکمیت جهت‌گیری‌های سیاسی و حزبی در رویکردهای نهادهای سیاست‌گذار، عدم داشتن سیاست‌های بلندمدت در حوزه علم و فناوری در اثر بی‌ثباتی مدیریت ناشی از تغییر دولت‌ها و درنهایت اولویت منافع و سیاست‌های نهادی بر منافع و سیاست‌های ملی است.

رجب پور (۱۴۰۱) در مقاله خود درمی‌یابد یکی از عواملی که انسجام سیاست‌گذاری صنعتی را دشوار می‌کند تعدد سازمان‌ها و نهادهای درگیر اعمال سیاست‌های صنعتی است و حداقل ۵۰ سازمان و نهاد (که برخی بیش از ۱۰۰ واحد زیرمجموعه دارند) درگیر اجرای سیاست‌های مختلف صنعتی هستند. هرکدام از این سازمان‌ها و نهادها درگیر اعمال یکی از خط‌مشی‌های صنعتی هستند که هماهنگی مناسبی با سایر سیاست‌ها ندارد. بیشترین موازی کاری و تشتت سازمانی در زمینه تأمین مالی تولید است. در ادامه بایان اینکه بازیگران متعددی در سیاست‌گذاری صنعتی نقش دارند، آسیب‌های زیر مطرح می‌شود: فقدان انسجام سیاست‌گذاری، درهم‌ریختگی سازمانی، عدم هماهنگی، عدم تمرکز، فقدان استراتژی و آشفتگی در سیاست‌گذاری، نبود نقشه راه برای ترکیب و هماهنگ‌سازی نهادهای، تحمیل هزینه، اتلاف منابع.

هدایت نیا گنجی (۱۴۰۱) در تحقیق خود با عنوان «آسیب‌شناسی سیاست‌گذاری و سیاست‌های کلی خانواده» به بررسی و آسیب‌شناسی فرایند سیاست‌گذاری، نحوه نظارت بر حسن اجرا و ارزیابی محتوای سیاست‌های کلی خانواده می‌پردازد. نتایج بررسی‌ها نشان داد تعدد مراجع سیاست‌گذار به عدم هماهنگی و آشفتگی در سیاست‌های کلی تعیین شده، تورم قانونی، تکثر قواعد حقوقی و پیچیدگی در فرایند نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های کلی می‌انجامد.

مرادخانی و تکلو (۱۴۰۰) در مقاله خود به موضوع «تعدد نهادهای قانون‌گذاری با تأکید بر جایگاه مصوبات شورای عالی فضای مجازی در نظام حقوقی ایران» پرداخته و می‌نویسند: «نهادهای خاص قانون‌گذار گاهی با خروج صلاحیت و مداخله در امور نهادهای دیگر موجب نقض سلسله‌مراتبی قوانین و حاکمیت قانون، تورم قوانین، موازی کاری، فقدان سازوکار نظارت بر مصوبات مراجع موازی و عدم شناسایی حقوق و تکالیف از سوی تابعان شده است.»

اسلامی و اکبری (۱۳۹۹) در مقاله خود به موضوع «آسیب‌شناسی سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران از منظر سامانه‌های نهادی معرفتی» بیان می‌کنند وجود نهادهای متعدد تصمیم‌گیرنده در سیاست خارجی، موازی کاری‌ها و عدم رعایت الزامات نهادی از سوی این نهادها منجر به عدم موفقیت آن‌ها در اهداف سیاست خارجی‌شان شده است. به عبارتی دیگر موازی کاری عامل افزایش هزینه، ناهماهنگی و دخالت در امور و ابهام در منافع شده است.

ابوالقاسمی و امیری فرح‌آبادی (۱۳۹۹) در مقاله خود با عنوان «بررسی تأثیر الزامات سیاست‌گذاری داده‌باز بر هم‌افزایی نهادهای سیاست‌گذار در آموزش و پرورش ایران» به مسئله تعدد نهادهای سیاست‌گذار در این حوزه می‌پردازد.

عابدی گناباد و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله خود با نگاه آسیب‌شناسانه به موضوع «موانع و مشکلات سیاست‌گذاری فرهنگی در ایران بعد از انقلاب اسلامی» پرداخته و نتیجه می‌گیرند در کشور ما، به دلیل تعدد مراجع تصمیم‌گیری و نهادهای سیاست‌گذاری فرهنگی و به دلیل نبود الگوی جامع و مشخص برای سیاست‌گذاری در حوزه فرهنگ، ابهام زیادی در مسئولیت‌های فرهنگی وجود دارد و تداخل و انسجام زیادی در برنامه و طرح‌های فرهنگی مشاهده نمی‌شود.

پیرنیاکان (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «مفهوم و گونه‌های نظارت و کنترل در حقوق ایران» بیان می‌کند نتیجه‌ی وجود سازمان‌های متعدد و موازی در امر نظارت و کنترل، مشخص نبودن

حدود و ثغور اختیارات، موازی کاری و یا تداخل امور و یا حتی تکرار و تعدد نظارت خواهد بود که موجب تحمیل هزینه‌های گزاف به نظام می‌گردد و عملاً موازی کاری، بازده فعالیت‌ها را پایین آورده و سبب دور شدن از اهداف سازمانی می‌گردد. در واقع این نظارت‌های تکراری، نه تنها باعث پیشگیری مناسب از انحراف و فساد نشده بلکه سبب گردیده که یک مدیر به دلیل اینکه می‌بایست همواره پاسخگوی مراکز و واحدهای مختلف نظارتی باشد عملاً جسارت در تصمیم‌گیری‌های کلان و اجرایی را نداشته باشد و به عبارت دیگر، خود را سیل و هدف نظارت‌های متعدد و متنوع قرار ندهد.

بهروز و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله خود با عنوان «آسیب‌شناسی بودجه‌ریزی پژوهش و فناوری در ایران با استفاده از روش فراترکیب» موانع اجرای بودجه‌ریزی پژوهش و فناوری، به برخی از عوامل و مؤلفه‌های مرتبط با موضوع اشاره می‌کند.

صدر عرفانی (۱۳۹۷) در مقاله «بررسی رابطه بین تعدد نهادهای قانون‌گذار و مفهوم دولت مدرن در نظام حقوقی ایران» به این یافته رسیده است تعدد قانون‌گذاری می‌تواند با لحاظ شرایطی منجر به دستیابی دولت مدرن شود. هر چند چالش‌هایی از جمله تداخل وظایف، پراکندگی قانون‌گذاری و هرج و مرج قوانین و مصوبات را در این زمینه به دنبال خواهد داشت.

باقری مقدم و احمدی (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان «آسیب‌شناسی حکمرانی در نظام آموزش عالی ایران» آسیب‌های ناشی از تعدد نهادهای خط‌مشی‌گذار که حکمرانی آموزش عالی را با مشکل مواجه کرده است را شناسایی و معرفی کرده‌اند.

امیری فرح‌آبادی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان «آسیب‌شناسی فرایند سیاست‌گذاری پژوهشی در نظام آموزش عالی ایران» مؤلفه‌ها را در قالب ابعاد عوامل محیطی، ساختاری، کارکردی، ارتباطی شناسایی و روابط بین آن‌ها ترسیم نمودند.

جلالی و قنبری (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان «آسیب‌شناسی کارکرد مراجع سیاست‌گذار و تصمیم‌گیر در حوزه آموزش عالی» به این نتیجه رسیدند وظایف و تکالیف مراجع سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری دارای هم‌پوشانی، موازی کاری و اتلاف منابع است، منجر به تخاصم و خنثی‌سازی گردیده و بر دامنه ناهماهنگی‌ها، موازی کارها و تداخل وظایف افزوده

است. همچنین پیامد تورم قوانین در این مقاله عبارت‌اند از: تصویب قوانین غیرضروری؛ عدم قابلیت اجرای برخی قوانین؛ پراکندگی قانون‌گذاری؛ قوانین مبهم.

رجبی فروتن و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان «آسیب‌شناسی سیاست‌های سازمان‌های مسئول در زمینه توسعه انیمیشن ایران» به این نتیجه می‌رسند حرکت‌های موازی متعدد منجر به کاهش شدید بهره‌وری شده است. به عبارتی تعدد مراجع سیاست‌گذار منجر به افزایش حجم دوباره کاری‌ها، افت سرعت و کمیت تولید، حجیم شدن قوانین و انبوه مواد قانونی، تضاد، تعارض، تناقض، ابهام و اجمال قوانین و دشوار بودن درک آن برای ناظرین و مجریان می‌گردد.

عباسی و بیگی (۱۳۹۵) در مقاله خود با عنوان «تبیین چالش‌های اجرای خط‌مشی‌های عمومی در حوزه علوم، تحقیقات و فناوری» با تأکید بر «وجود نهادهای موازی خط‌مشی‌گذار در حوزه عتف»، «ناهماهنگی و عدم حاکمیت دیدگاه سیستمی» و «تعارض، بی‌اعتمادی و رقابت ناسالم میان آن‌ها» نشان می‌دهد بسیاری از خط‌مشی‌ها به صورت کامل اجرا نشده و یا کلاً رها شده‌اند.

الهام و نورایی (۱۳۹۳) در مقاله‌ای تحت عنوان «وحدت یا تعدد مراجع مقرر در نظام جمهوری اسلامی ایران و تأثیر آن بر نظام حقوق اداری» به بررسی نهادهای متعدد مقرر در نظام جمهوری اسلامی ایران از طریق مطالعه اسنادی و تحلیل مضمون به این یافته رسیدند در ایران به جهت ماهیت انقلاب و نظام اسلامی و آرمان‌های آن، تعدد مراجع مقرر در کنار علاوه بر مجلس شورای اسلامی وجود دارد که منجر به تزاخم و تداخل در وظایف شده‌اند.

الوانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود تحت عنوان «تدوین الگوی خط‌مشی‌گذاری فضای مجازی کشور» با طرح «فقدان مدل یکپارچه خط‌مشی در فضای مجازی» می‌گوید تعدد و تکثر نهادهای خط‌مشی‌گذار در کنار عدم انسجام و هماهنگی بین آن‌ها، موجب موازی کاری‌های پرهزینه و زمان‌بر، عدم کارایی و بهره‌وری در سیاست‌گذاری و همپوشانی در وظایف و مسئولیت گردیده است.

غلامپور آهنگر (۱۳۸۸) در پژوهش خود با عنوان «تعدد دستگاه‌ها و نهادهای تصمیم‌گیر و سیاست‌گذار در حوزه فرهنگ» به این نتیجه می‌رسد که این مسئله منجر به بروز موازی کاری‌ها، تداخل وظایف ستادی و صنفی در دستگاه‌های فرهنگی، تعدد مجاری تصمیم‌گیری، فقدان

تصدی‌گری برای برخی امور در کنار تعدد متولی برای بعضی فعالیت‌ها، عدم تعادل و نظم منطقی بین نهادها گردیده است.

مشبکی و خادمی (۱۳۸۶) در مقاله خود به «بررسی آسیب‌شناسانه سیاست‌ها و سیاست‌گذاری‌های فرهنگی ایران بعد از انقلاب اسلامی» می‌پردازند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد در کشور ما، به دلیل تعدد مراجع تصمیم‌گیری و نهادهای سیاست‌گذاری فرهنگی و به دلیل نبود الگوی جامع و مشخص برای سیاست‌گذاری در حوزه فرهنگ، ابهام زیادی در مسئولیت‌های فرهنگی وجود دارد و تداخل و انسجام زیادی در برنامه و طرح‌های فرهنگی مشاهده نمی‌شود.

هاسل و گریچ<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در مقاله خود با عنوان «ساختار دوگانه سیاست‌گذاری» با روش تحلیلی-توصیفی تفاوت سیاست‌های قدرت توسط سیاستمداران و کار متخصصان در زمینه‌های سیاست بررسی کرده و به این نتیجه می‌رسند ساختار دوگانه سیاست‌گذاری، وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها را از همان ابتدا در مرکز مدیریت درگیر می‌کند.

سنیونجو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در مقاله‌ای با عنوان «نوشتن بودجه برای جلسات و چای؟: تجزیه و تحلیل چند نظریه از هماهنگی درون دولتی برای اقدام چندبخشی حوزه سلامت در اوگاندا» به این نتیجه می‌رسد درک جامع عوامل مؤثر بر فرآیندهای تصمیم‌گیری برای هماهنگی مؤثر بین نهادهای سیاست‌گذار ضروری است.

فرانزی<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان «چند سیاست‌گذار: چانه‌زنی بازیگران و تو در استخرهای عمومی»<sup>۴</sup> با در نظر گرفتن پیامدهای سیاستی ناشی از پراکندگی قدرت سیاست‌گذاری در بین بازیگران متعدد بورسیه اخیر و تو بازیگر بر پتانسیل خود برای امتیاز دادن به وضعیت موجود و در نتیجه به تعویق انداختن نرخ‌های تعدیل سیاست تأکید کرده است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است تعدد سیاست‌گذاران می‌تواند منجر به مقاومت در برابر تغییر<sup>۵</sup>، مسائل مربوط به اقدام جمعی و چالش‌های چانه‌زنی شود و بر تنظیمات برنامه‌بودجه در تدوین سیاست مالی و نتایج آن مانند کسری و بدهی‌ها از لحاظ برنامه‌بودجه تأثیر بگذارد.

1. Hassel & Griecher (2020)

2. Ssenyonjo, A.

3. Robert J. Franzese, Jr.

4. Common Pools.

5. Policy inertia

## جمع‌بندی مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یکی از اصول مهم مدیریت از نظر هنری فایول ۱ اصل «وحدت فرماندهی» ۲ است که هرکس باید فقط یک مافوق داشته باشد. بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که موضوع تعدد نهادهای سیاست‌گذار در موضوعات مختلف مطرح و چالش‌زا بوده است و آسیب‌های ناشی از آن، نظر پژوهشگران زیادی را به خود جلب کرده است. علیرغم اهمیت برنامه‌بودجه در سازمان، بحث تعدد مراجع سیاست‌گذار در این حوزه موضوع جدیدی است که قبلاً مورد واکاوی و آسیب‌شناسی نشده است.

نتیجه مطالعه ادبیات تحقیق، تهیه الگوی مفهومی است. بدیهی است هرچه الگوی مفهومی بهتری طراحی گردد، مشکافی مسائل بهتر و در نتیجه شناسایی مؤلفه‌ها نیز بهتر و دقیق‌تر انجام می‌گیرد. الگوی مفهومی زیر مسائل را از دو منظر فرآیندها و ماهیت مؤلفه‌ها بررسی می‌نماید.

ابعاد آسیب بر اساس مدل سه‌شاخگی اهرنجانی				فرآیند برنامه‌بودجه‌گذار رده دفاعی مورد نظر
بعد اصلی	بعد فرعی	ساختاری - غیرانسانی	رفتاری - محتوای	
برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی راهبردی ( برنامه ۵ و ۱۰ ساله )		زمینه‌ای - محیطی	
	برنامه‌ریزی عملیاتی ( برنامه سالانه )			
بودجه‌ریزی	تهیه و تدوین بودجه			
	تصویب بودجه ( تخصیص بودجه )			
	اجرای بودجه ( اجرای برنامه ابلاغی )			
نظارت	نظارت و کنترل ( گزارش‌گیری و نظارت‌ها )			

۱ - Henri Fayol

۲ - Unity of Command

## روش‌شناسی پژوهش

فلسفه پژوهش، کاربردی، رویکرد پژوهش، استقرایی، راهبرد پژوهش، توصیفی-پیمایشی است. این پژوهش با روش ترکیبی و با استفاده از داده‌های کمی و کیفی در بازه زمانی مقطعی به صورت میدانی و کتابخانه‌ای انجام شده است.



شکل ۱. نمودار روش‌شناسی تحقیق

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

جدول ۱. گام‌های روش تحقیق

ردیف	گام‌های تحقیق	ابزار جمع‌آوری داده‌ها	جامعه آماری	ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها	خروجی‌ها
۱	مرحله اول: مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی			- تحلیل محتوا	شناسایی اولیه آسیب‌ها
۲	مرحله دوم: شناسایی آسیب‌ها	پرسشنامه باز	۱۰ نفر خبرگان	- روش دلفی - آزمون کندال W	جمع‌آوری داده‌های کیفی از صاحب‌نظران آسیب‌شناسی تکمیلی
۳	آسیب‌ها	پرسشنامه ساختاریافته	۳۷ نفر خبرگان	- آزمون آلفای کرونباخ - کلو مگروف اسمیرنوف - آزمون تی تک نمونه	اعتبار سنجی (تائید/عدم تائید) مؤلفه‌های احصا شده
۴	مرحله سوم: اولویت‌بندی آسیب‌ها			- آزمون فریدمن	شناسایی و اولویت‌بندی آسیب‌ها

الف) یافته‌های توصیفی پژوهش

در این تحقیق با نگاه آسیب‌شناسانه، با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و تهیه پرسشنامه باز از ۱۰ نفر از خبرگان سازمانی تعداد ۷۳ آسیب طبق جدول شماره ۶ شناسایی گردید. آسیب‌ها در قالب مدل سه‌شاخگی اهرنجان‌ی و بر اساس فرایند ۶ مرحله‌ای برنامه‌بودجه (برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی عملیاتی، تدوین بودجه، تصویب بودجه، اجرای بودجه و کنترل و نظارت) دسته‌بندی و در قالب پرسشنامه ساختاریافته تدوین گردید. روایی پرسشنامه، روایی محتوایی و صوری است که به تائید اساتید و خبرگان رسیده و پایایی آن با آزمون کرونباخ بررسی شده است. نتیجه آزمون آلفای کرونباخ حکایت از تائید پایایی پرسشنامه دارد.

جدول ۲. خبرگان سازمانی در روش دلفی

ردیف	تعداد نفرات	تحصیلات	رده سازمانی
۱	۱	کارشناسی ارشد	هیئت رئیسه
۲	۱	کارشناسی ارشد	فرمانده
۳	۱	دکترا	برنامه‌ریزی راهبردی
۴	۲	کارشناسی ارشد	سازمان زیرمجموعه
۵	۱	کارشناسی	طرح و برنامه رده
۶	۳	کارشناسی ارشد	طرح و برنامه رده
۷	۱	کارشناسی	سازمان زیرمجموعه

جامعه نمونه آماری برای پاسخ به پرسشنامه ساختاریافته به تعداد ۳۷ نفر به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و هدفمند به شرح جدول شماره ۳ در لایه‌های مختلف مسئولیتی مرتبط با موضوع پژوهش استفاده گردید.

جدول ۳. توزیع جامعه نمونه آماری جهت تکمیل پرسشنامه

تعداد	عوامل
۵ نفر	فرماندهان رده‌های ستاد
۵ نفر	فرماندهان رده‌های صف
۵ نفر	برنامه‌ویو بودجه رده‌های بالادستی
۶ نفر	برنامه، بودجه رده‌های ستاد
۶ نفر	برنامه، بودجه رده‌های صف
۵ نفر	قرارگاه‌های بالادستی
۵ نفر	قرارگاه‌های موضوعی تابعه
۳۷ نفر	جمع

جدول ۴. جامعه آماری پژوهش از لحاظ سطح تحصیلات

کارشناسی و پایین‌تر	کارشناسی ارشد	دکتر	جمع
۱۲	۲۳	۲	۳۷

جدول ۵. جامعه آماری پژوهش از لحاظ گروه سنی

۳۰ تا ۴۰ سال	۴۰ تا ۵۰ سال	بالای ۵۰ سال	جمع
۸	۲۵	۴	۳۷

جدول ۶. جامعه آماری پژوهش از لحاظ سابقه خدمت

دهه اول	دهه دوم	دهه سوم	جمع
۰	۱۶	۲۱	۳۷

ب) یافته‌های استنباطی پژوهش

در این پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی و کدگذاری و دسته‌بندی و ادغام مؤلفه‌های مشابه و تکراری ۸۱ مؤلفه به دست آمد. از آنجا که مؤلفه‌های به دست آمده از پژوهش‌هایی با موضوع تعدد مراجع سیاست‌گذار در حوزه‌های مختلف استخراج شده‌اند که الزاماً مرتبط با مبحث برنامه‌بودجه نبوده‌اند؛ مؤلفه‌های غیر مرتبط کنار گذاشته شد. در نهایت ۵۳ مؤلفه باقیمانده در قالب ۱۸ شاخص الگوی مفهومی طبق جدول ۷ دسته‌بندی شدند.

جدول ۷. دسته‌بندی مؤلفه‌های احصا شده از طریق مطالعات اسنادی

شاخص		ابعاد آسیب بر اساس مدل سه‌شاخگی اهرنجانی			فرآیند برنامه‌بودجه سپاه‌های استانی
بعد اصلی	بعد فرعی	(۱) ساختاری	(۲) رفتاری	(۳) زمینه‌ای	
برنامه‌ریزی	الف) برنامه‌ریزی راهبردی	۱	۲	۳	۶
	ب) برنامه‌ریزی عملیاتی	۳	۳	۶	۱۲
بودجه‌ریزی	ج) تهیه و تدوین بودجه	۳	۲	۲	۷
	د) تصویب و تخصیص بودجه	۳	۲	۱	۶
	هـ) اجرای بودجه (برنامه)	۵	۲	۴	۱۱
نظارت	و) نظارت و کنترل	۵	۲	۴	۱۱
جمع		۲۰	۱۳	۲۰	۵۳

در ادامه ۱۹ مؤلفه دیگر در طی تکمیل پرسشنامه باز به روش دلفی شناسایی و پرسشنامه ساختاریافته نهایی با ۷۲ مؤلفه بین نمونه آماری منتخب توزیع و یافته‌های آماری به‌قرار زیر جمع‌آوری گردید.

جدول ۸. تهیه و دسته‌بندی مؤلفه‌ها و آسیب‌ها

رتبه	فرایند	دسته‌بندی	عنوان مؤلفه	منبع	
۱	برنامه‌ریزی راهبردی	ساختاری	عدم یکپارچگی و هماهنگی مراجع و معاونت‌های بالادستی	۱-پیشنهاد خبرگان(کد ۶)	
۲			تنوع نظامات، فرایندها و مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی	۲-پیشنهاد خبرگان(کد ۳)	
۳			تعارض، تقابل، خنثی‌سازی، بی‌اعتمادی و رقابت ناسالم میان نهادهای موازی و ضعف در تعاملات	محسن کرمانی (۱۴۰۲) عباسی و بیگی (۱۳۹۵) باقری مقدم و احمدی (۱۳۹۷)	
۴		رفتاری	نگاه جزیره‌ای و نبود انسجام بین نهادهای سیاست‌گذار	عبادپور (۱۴۰۲)	
۵			خودرأیی نهادهای خط‌مشی‌گذار در برنامه‌ریزی راهبردی و بی‌توجهی به نظرات سایر بازیگران	بهروز و همکاران (۱۳۹۸)	
۶			کاهش مشارکت و تعهد فرماندهان در فرایند برنامه‌ریزی	۳-پیشنهاد خبرگان(کد ۳)	
۷		زیمه‌ای		درهم‌آمیخته بودن اهداف و سیاست‌های کلان	زهرا صدر عرفانی (۱۳۹۷) جلالی و قنبری (۱۳۹۷)
۸				تغییر مدیران و فرماندهان	باقری مقدم و احمدی (۱۳۹۷)
۹				کم‌توجهی به برنامه‌ریزی بلندمدت و نگاه‌های مقطعی و روزانه	باقری مقدم و احمدی (۱۳۹۷)
۱۰				گفتمان و فرهنگ برنامه‌ریزی راهبردی	۴-پیشنهاد خبرگان(کد ۳)
۱۱	برنامه‌ریزی عملیاتی	ساختاری	تعدد مدیریت‌ها (چاق شدن) در ستاد و تجمیع مدیریت‌ها (لاغر شدن) در صف	تجربه و تحلیل شخصی	

جدول ۸. تهیه و دسته‌بندی مؤلفه‌ها و آسیب‌ها

ردیف	فایده	دسته‌بندی	عنوان مؤلفه	منبع
۱۲		دسته‌بندی	تعدد و کثرت وظایف و چند مسئولیتی بودن افراد در رده‌های عملیاتی و کاهش اثربخشی	پروین و نظرزاده (۱۴۰۱)
۱۳			سردرگمی و ابهام برای تعیین اولویت‌ها جهت برنامه‌ریزی عملیاتی	مراذخانی و تکلو (۱۴۰۰)
۱۴			تداخل موضوعات نظامی و غیرنظامی	در مقدمه ابلاغیه طرح جامع بیان‌شده
۱۵			کمبود همکاری و انسجام در رده‌های عملیاتی	الوانی و همکاران (۱۳۹۳)
۱۶		رفتاری	ترجیح منافع شخصی و بخشی در برنامه‌ریزی عملیاتی	پروین و نظرزاده (۱۴۰۱)
۱۷			تصویب و ابلاغ برنامه‌های غیرضروری و کم‌اثر	جلالی و قنبری (۱۳۹۷)
۱۸			اقدامات خارج از برنامه بلندمدت	۶-پیشنهاد خیرگان (کد ۲)
۱۹			گسترده‌گی مسائل و موضوعات مرتبط با سپاه استانی	۷-پیشنهاد خیرگان (کد ۱)
۲۰		زمینه‌ای	عدم جامعیت دستورالعمل‌ها و متفاوت بودن شیوه‌نامه‌های برنامه‌ریزی عملیاتی	رنگریز (۱۳۹۷)
۲۱			فقدان سامانه یکپارچه اطلاعاتی جامع	باقری مقدم و احمدی (۱۳۹۷)
۲۲			کمبود قدرت تصمیم‌گیری مدیران رده‌های عملیاتی	برداشت از منویات حضرت امام خامنه‌ای مدظله‌العالی
۲۳			غلبه کمیت بر کیفیت در اجرای برنامه‌ها	تجربه و تحلیل شخصی
۲۴			نبود فرهنگ نقشه راه برای ترکیب و هماهنگ‌سازی نهادها	حسین رجب پور (۱۴۰۱)
۲۵			تدوین بودجه	ساختاری
۲۶	خط‌مشی‌گذاری ناقص در بودجه‌ریزی	بهروز و همکاران (۱۳۹۸)		
۲۷	عدم یکپارچگی و جامعیت بودجه	بانسی و استوار (۱۳۹۴)		

جدول ۸. تهیه و دسته‌بندی مؤلفه‌ها و آسیب‌ها

ردیف	فرایند	دسته‌بندی	عنوان مؤلفه	منبع	
۲۸		دسته‌بندی	قابلیت اعمال کنترل	۸- پیشنهاد خبرگان (کد ۲)	
۲۹			رفتاری	شکل نگرفتن گفتمان بین متولیان مختلف و فقدان تعامل برای اصلاح روند	باقری مقدم و احمدی (۱۳۹۷)
۳۰				نگاه ابزاری و جناحی برخی مدیران عالی در تدوین بودجه	عباسی و بیگی (۱۳۹۵)
۳۱				تورم و تغییرات ارزش پول به دلیل تأخیر یا انحراف در فرایند بودجه‌ریزی	۹- پیشنهاد خبرگان (کد ۷)
۳۲				نبود تناسب بودجه با برنامه‌ها	۱۰- پیشنهاد خبرگان
۳۳	زمینه‌ای	بی‌توجهی به نظرات کارشناسی در تهیه و تنظیم بودجه		دژمان و همکاران (۲۰۲۳)	
۳۴		پیچیدگی و ابهام در منافع و مسائل در تدوین بودجه	اسلامی و اکبری (۱۳۹۹)		
۳۵		واقعی نبودن هزینه‌ها و منابع	۱۱- پیشنهاد خبرگان (کد ۴)		
۳۶		تحقق‌پذیری منابع	۱۲- پیشنهاد خبرگان (کد ۴)		
۳۷		بی‌توجهی متولیان در سلسله‌مراتب به محدودیت‌های بودجه‌ای	۱۳- پیشنهاد خبرگان (کد ۷)		
۳۸	تصویر بودجه	ساختاری	تکثر در تولید اسناد تخصیص بودجه	هدایت نیا گنجی (۱۴۰۱)	
۳۹			عدم تجمیع مبالغ ذکر شده در بودجه در ردیفی مستقل و پراکندگی اعتبارات مشمول، تعدد ردیف‌های متفرقه و تبصره‌های بیش‌از اندازه در بودجه	جلالی و قنبری (۱۳۹۷)	
۴۰			ناکارآمدی و ضعف در فراگرد تخصیص بودجه	بهروز و همکاران (۱۳۹۸)	
۴۱		رفتاری	اعمال سلیقه و تصمیم‌های لحظه‌ای مدیران و فرماندهان در تخصیص	ابراهیمیان و لطفی (۱۳۹۹)	
۴۲			تقابل و تعارض رده‌های ستاد (معاونت‌ها) و تجربه و تحلیل شخصی		

جدول ۸. تهیه و دسته‌بندی مؤلفه‌ها و آسیب‌ها

ردیف	فرایند	دسته‌بندی	عنوان مؤلفه	منبع
		دسته‌بندی	رده‌های صف در افزایش قدر سهم اعتبار خود از بودجه	
۴۳			چانه‌زنی با نهادهای فرا بودجه‌ای و دخالت آن‌ها در بودجه	رابرت جی. فرانزس (۲۰۰۵) امیری و همکاران (۱۳۸۹)
۴۴			نهادینه شدن صدور تخصیص به صورت دستوری و اهتمام نداشتن به توزیع اعتبارات به صورت برنامه‌های ابلاغی	۱۴-پیشنهاد خبرگان(کد۶)
۴۵	اجرای بودجه	زمینه‌ای	غلبه نگاه محلی و منطقه‌ای در تصویب بودجه و تبعیض در بودجه‌ریزی	عباسی و بیگی (۱۳۹۵)
۴۶			فقدان مبنایی واحد برای تعیین اولویت‌ها در تخصیص	۱۵-پیشنهاد خبرگان (کد۹)
۴۷	اجرای بودجه	ساختاری	عدم تمرکز و درهم‌ریختگی سازمانی	حسین رجب پور (۱۴۰۱) - برداشت از منویات حضرت امام خامنه‌ای مدظله‌العالی
۴۸			ناهماهنگی مدیریتی در اجرای بودجه	اسلامی و اکبری (۱۳۹۹)
۴۹			موازی کاری، دوباره‌کاری و عدم انسجام در مصرف بودجه	محسن کرمانی (۱۴۰۲)
۵۰			کاهش کارایی و اثربخشی منابع	ابراهیم غلامپور آهنگر (۱۳۸۸)
۵۱			ضعف در هماهنگی و تقسیم‌کار و پیچیدگی روابط، ابهام و تداخل در وظایف و مسئولیت	محسن کرمانی (۱۴۰۲) الهام و نورایی (۱۳۹۳)
۵۲	رقابتی		انفعال، عدم پویایی و تمایل مجریان به حفظ وضع موجود و فقدان اراده برای اجرا	رنگریز (۱۳۹۷) برداشت از منویات حضرت امام خامنه‌ای مدظله‌العالی
۵۳			جابجایی اعتبار و هزینه کرد بودجه در محل دیگر و عدم رعایت انضباط مالی	ابراهیم غلامپور آهنگر (۱۳۸۸)

جدول ۸. تهیه و دسته‌بندی مؤلفه‌ها و آسیب‌ها

ردیف	فرایند	دسته‌بندی	عنوان مؤلفه	منبع
۵۴	فرایند	دسته‌بندی	مارک‌دار نبودن بودجه، واگذاری برخی اعتبارات به برنامه‌هایی که دارای اولویت نیستند	۱۶- پیشنهاد خبرگان (کد ۵)
۵۵			زمینه‌ای	پایین بودن بهره‌وری و بازده، افزایش زمان، هزینه و اتلاف منابع
۵۶		نبود شفافیت در حدود و ثغور وظایف و مسئولیت‌ها در اجرای بودجه		پروین و نظرزاده (۱۴۰۱)
۵۷		مانع اجرای مؤثر برنامه‌ها و عقیم ماندن برخی از سیاست‌گذاری‌ها		ابراهیم غلامپور آهنگر (۱۳۸۸)
۵۸		سردرگمی ناشی از حجم برنامه‌ها و همپوشانی آن‌ها		هدایت نیا گنجی (۱۴۰۱)
۵۹		کنترل و نظارت	تسلطی	نبود استاندارد و شاخص مشخص برای نظارت و تنوع گزارش‌ها و شیوه‌های نظارتی
۶۰	ضعف شبکه‌سازی پایگاه اطلاعاتی نظارت			جمور و مرتب (۱۴۰۲)
۶۱	نبود راستی آزمایی گزارش عملکرد دستگاه‌های سیاست‌گذاری			باقری مقدم و احمدی (۱۳۹۷)
۶۲	پاسخگویی به مراجع مختلف در کنترل و نظارت			حسین جمور و یحیی مرتب (۱۴۰۲)
۶۳	نظارت موازی و تعدد نهادهای نظارتی			جمور و مرتب (۱۴۰۲)
۶۴	رفتاری			تمایل به مخفی‌کاری در گزارش‌ها و مشکل در پاسخگویی
۶۵			نگرش منفی برخی از مدیران نسبت به کنترل و نظارت و فرار از قرار گرفتن در معرض پاسخگویی	جمور و مرتب (۱۴۰۲)
۶۶			رابطه محوری و بده-بستان‌های متعدد	۱۷- پیشنهاد خبرگان (کد ۸)
۶۷			پایین بودن کارایی و اثربخشی سیستم‌ها نظارتی	جمور و مرتب (۱۴۰۲)

جدول ۸. تهیه و دسته‌بندی مؤلفه‌ها و آسیب‌ها

ردیف	ردیف	دسته‌بندی	عنوان مؤلفه	منبع
۶۸			واقعی نبودن گزارش‌ها، تولید گزارش صوری و عدم توجه به پیامدها در اجرای برخی برنامه‌ها	۱۸-پیشنهاد خبرگان(کد ۷)
۶۹			عدم دریافت بازخوردهای مناسب از سیاست‌های نظارتی پراکنده	جمهور و مرتب (۱۴۰۲)
۷۰			ضعف در جمع‌بندی نظارت‌ها، استنتاج‌های متعارض یا متناقض نهادهای نظارتی	جمهور و مرتب (۱۴۰۲)
۷۱			ضعف نظارت و رصد کلیه مصوبات موازی	باقری مقدم و احمدی (۱۳۹۷)
۷۲			نبود مبنایی برای تخصیص‌های آتی	۱۹- پیشنهاد خبرگان (کد۳)

خروجی آزمون کولموگروف اسمیرنوف حاکی از آن است که میزان معناداری sig داده‌ها کمتر از عدد ۰.۰۵ بوده، فرض صفر یعنی نرمال بودن توزیع داده‌ها رد شده و توزیع داده‌ها غیرنرمال تشخیص داده می‌شود؛ بنابراین برای بررسی داده‌ها باید از آزمون‌های نا پارامتریک استفاده گردد. برای تأیید یا عدم تأیید اهمیت مؤلفه‌های احصا شده از آزمون تی تک نمونه استفاده شده است. ارزش یا معیار مقایسه در این آزمون با توجه به استفاده از طیف لیکرت ۵ تایی، عدد ۳ است؛ بنابراین در سطح اطمینان ۰.۹۵، هرگاه مقدار بحرانی t از ۱/۹۶+ بیشتر باشد، اهمیت مؤلفه تأیید می‌شود و مواردی که خروجی آزمون کمتر از ۱/۹۶ می‌باشد مورد تأیید واقع نمی‌شوند.

جدول ۸. آزمون تی تک نمونه مؤلفه‌ها

ردیف	عنوان مؤلفه‌ها	آماره t تک نمونه	درجه آزادی	Sig.	وضعیت
۱	عدم یکپارچگی و هماهنگی مراجع و معاونت‌های بالادستی	۱۱,۷۳۶	۳۶	۰,۱۸۹	تأیید
۲	تنوع نظامات، فرایندها و مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی	۱,۰۸۷	۳۴	۰,۲۸۱	عدم تأیید
۳	تعارض، تقابل، خنثی‌سازی، بی‌اعتمادی و رقابت ناسالم میان نهادهای موازی و ضعف در تعاملات	۲,۶۹۱	۳۳	۰,۵۵۹	تأیید

جدول ۸. آزمونه تی تک نمونه مؤلفه‌ها

ردیف	عنوان مؤلفه‌ها	آماره t تک نمونه	درجه آزادی	Sig.	وضعیت
۴	نگاه جزیره‌ای و نبود انسجام بین نهادهای سیاست‌گذار	۷,۵۸۲	۳۶	۱,۲۱۶	تأیید
۵	خودرأیی نهادهای خط‌مشی‌گذار در برنامه‌ریزی راهبردی و بی‌توجهی به نظرات سایر بازیگران	۱,۳۸۴	۳۶	۰,۳۵۱	عدم تأیید
۶	کاهش مشارکت و تعهد فرماندهان در فرایند برنامه‌ریزی	-۰,۹۶۱	۳۴	-۰,۲۸۶	عدم تأیید
۷	درهم‌آمیخته بودن اهداف و سیاست‌های کلان	۰,۴۸	۳۴	۰,۱۱۴	عدم تأیید
۸	تغییر مدیران و فرماندهان	-۲,۱۰۵	۳۶	-۰,۶۴۹	عدم تأیید
۹	کم‌توجهی به برنامه‌ریزی بلندمدت و نگاه‌های مقطعی و روزانه	۴,۹۶۷	۳۶	۱	تأیید
۱۰	گفت‌وگو و فرهنگ برنامه‌ریزی راهبردی	۲,۲۲۷	۳۵	۰,۵۴۳	تأیید
۱۱	تعدد مدیریت‌ها (چاق شدن) در ستاد و تجمیع مدیریت‌ها (لاغر شدن) در صف	۳,۵۴۵	۳۶	۰,۸۱۱	تأیید
۱۲	تعدد و کثرت وظایف و چند مسئولیتی بودن افراد در رده‌های عملیاتی و کاهش اثربخشی	۱۱,۷۹۲	۳۶	۱,۴۰۵	تأیید
۱۳	کمیاب قدرت تصمیم‌گیری مدیران رده‌های عملیاتی	۱,۴۵	۳۶	۰,۳۷۸	عدم تأیید
۱۴	سردرگمی و ابهام برای تعیین اولویت‌ها جهت برنامه‌ریزی عملیاتی	۲,۲۷۵	۳۶	۰,۵۴۱	تأیید
۱۵	تداخل موضوعات نظامی و غیرنظامی	-۰,۸۰۸	۳۶	-۰,۲۴۳	عدم تأیید
۱۶	ترجیح منافع شخصی و بخشی در برنامه‌ریزی عملیاتی	-۲,۰۲۲	۳۶	-۰,۵۴۱	عدم تأیید
۱۷	تصویب و ابلاغ برنامه‌های غیرضروری و کم‌اثر	۴,۳۲۳	۳۶	۰,۷۵۷	تأیید

جدول ۸. آزمونه تی تک نمونه مؤلفه‌ها

ردیف	عنوان مؤلفه‌ها	آماره t تک نمونه	درجه آزادی	Sig.	وضعیت
۱۸	اقدامات خارج از برنامه بلندمدت	۴,۸۸۱	۳۵	۰,۸۵۳	تائید
۱۹	گسترده‌گی مسائل و موضوعات مرتبط با سپاه استانی	۶,۲۸۶	۳۶	۱,۱۸۹	تائید
۲۰	عدم جامعیت دستورالعمل‌ها و متفاوت بودن شیوه‌نامه‌های برنامه‌ریزی عملیاتی	-۰,۳۲۵	۳۶	-۰,۰۸۱	عدم تائید
۲۱	فقدان سامانه یکپارچه اطلاعاتی جامع	۵,۶۲۱	۳۶	۱,۱۳۵	تائید
۲۲	کمبود همکاری و انسجام در رده‌های عملیاتی	۰,۸۲۷	۳۶	۰,۱۸۹	عدم تائید
۲۳	غلبه کمیت بر کیفیت در اجرای برنامه‌ها	۸,۷۶۳	۳۶	۱,۲۴۳	تائید
۲۴	نبود فرهنگ نقشه راه برای ترکیب و هماهنگ‌سازی نهادها	۵,۰۷۴	۳۶	۰,۹۷۳	تائید
۲۵	مراجع و مسئولین متعدد در تدوین بودجه	۱,۱۶	۳۶	۰,۳۲۴	عدم تائید
۲۶	خط‌مشی‌گذاری ناقص در بودجه‌ریزی	۲,۶۱۴	۳۶	۰,۵۹۵	تائید
۲۷	عدم یکپارچگی و جامعیت بودجه	۵,۹۳	۳۶	۰,۸۴۶	تائید
۲۸	قابلیت اعمال کنترل	۳,۰۲۷	۳۳	۰,۶۵۶	تائید
۲۹	شکل‌نگرفتن گفتمان بین متولیان مختلف و فقدان تعامل برای اصلاح روند	۶,۵۰۸	۳۶	۱,۰۸۱	تائید
۳۰	نگاه ابزاری و جناحی برخی مدیران عالی در تدوین بودجه	۳,۱۹۹	۳۶	۰,۷۳	تائید
۳۱	تورم و تغییرات قدرت پول	۱,۶۷۹	۳۴	۰,۵	عدم تائید
۳۲	نبود تناسب بودجه با برنامه‌ها	۱,۵۴۲	۳۵	۰,۴۲۳	عدم تائید
۳۳	بی‌توجهی به نظرات کارشناسی در تهیه و تنظیم بودجه	۱,۰۹۲	۳۶	۰,۲۷	عدم تائید
۳۴	پیچیدگی و ابهام در منافع و مسائل در تدوین بودجه	۱,۳۳۹	۳۶	۰,۳۲۴	عدم تائید

جدول ۸. آزمون تی تک نمونه مؤلفه‌ها

ردیف	عنوان مؤلفه‌ها	آماره t تک نمونه	درجه آزادی	Sig.	وضعیت
					تائید
۳۵	واقعی نبودن هزینه‌ها و منابع	۶,۹۶	۳۴	۱,۱۱۸	تائید
۳۶	تحقق‌پذیری منابع	۶,۰۲۲	۳۶	۱,۰۹۴	تائید
۳۷	بی‌توجهی متولیان در سلسله‌مراتب به محدودیت‌های بودجه‌ای	۳,۶۷۸	۳۳	۰,۸۴۴	تائید
۳۸	تکثر در تولید اسناد تخصیص بودجه	۰,۳۸۸	۳۶	۰,۱۰۸	عدم تائید
۳۹	عدم تجمیع مبالغ ذکر شده در بودجه در ردیفی مستقل و پراکندگی اعتبارات مشمول، تعدد ردیف‌های متفرقه و تبصره‌های بیش‌ازاندازه در بودجه	۱,۱۷۲	۳۶	۰,۲۹۷	عدم تائید
۴۰	ناکارآمدی و ضعف در فراگرد تخصیص بودجه	-۰,۳۴۲	۳۶	-۰,۰۸۱	عدم تائید
۴۱	اعمال سلیقه و تصمیم‌های لحظه‌ای مدیران و فرماندهان در تخصیص	۳,۰۴۱	۳۶	۰,۵۹۵	تائید
۴۲	چانه‌زنی با نهادهای فرا بودجه‌ای و دخالت آن‌ها در بودجه	۰,۸۴	۳۶	۰,۲۱۶	عدم تائید
۴۳	تقابل و تعارض رده‌های ستاد (معاونت‌ها) و رده‌های صف در افزایش قدر سهم اعتبار خود از بودجه	۲,۵۳	۳۶	۰,۸۴۶	تائید
۴۴	نهادینه شدن صدور تخصیص به صورت دستوری و اهتمام نداشتن به توزیع اعتبارات به صورت برنامه‌های ابلاغی	۱,۵۳۲	۳۵	۰,۴۰۶	عدم تائید
۴۵	غلبه نگاه محلی و منطقه‌ای در تصویب بودجه و تبعیض در بودجه‌ریزی	۱,۶۰۵	۳۶	۰,۲۹۷	عدم تائید
۴۶	فقدان مبنایی واحد برای تعیین اولویت‌ها در تخصیص	۱,۲۲۲	۳۳	۰,۳۲۳	عدم تائید
۴۷	عدم تمرکز و درهم‌ریختگی سازمانی	۰,۱۱۱	۳۶	-۰,۰۲۷	عدم

جدول ۸. آزمون تی تک نمونه مؤلفه‌ها

ردیف	عنوان مؤلفه‌ها	آماره t تک نمونه	درجه آزادی	Sig.	وضعیت
					تائید
۴۸	ناهماهنگی مدیریتی در اجرای بودجه	۲,۸۹۸	۳۶	۰,۵۶۸	تائید
۴۹	موازی کاری، دوباره‌کاری و عدم انسجام در مصرف بودجه	۱,۹۵۷	۳۶	۰,۴۵۹	عدم تائید
۵۰	کاهش کارایی و اثربخشی منابع	۴,۱۲	۳۶	۰,۶۳۹	تائید
۵۱	ضعف در هماهنگی و تقسیم‌کار و پیچیدگی روابط، ابهام و تداخل در وظایف و مسئولیت	۲,۵۲۷	۳۵	۰,۵۵۶	تائید
۵۲	انفعال، عدم پویایی و تمایل مجریان به حفظ وضع موجود و فقدان اراده برای اجرا	۲,۶۶۱	۳۶	۰,۶۲۲	تائید
۵۳	جابجایی اعتبار و هزینه کرد بودجه در محل دیگر و عدم رعایت انضباط مالی	۰,۹۳۲	۳۶	۰,۲۴۳	عدم تائید
۵۴	مارک‌دار نبودن بودجه، واگذاری برخی اعتبارات به برنامه‌هایی که دارای اولویت نیستند	۲,۲۲۳	۳۴	۰,۴۸۵	تائید
۵۵	پایین بودن بهره‌وری و بازده، افزایش زمان، هزینه و اتلاف منابع	۳,۸۸۳	۳۶	۰,۷۸۴	تائید
۵۶	نبود شفافیت در حدود و ثغور وظایف و مسئولیت‌ها در اجرای بودجه	۱,۳۴۸	۳۶	۰,۳۵۱	عدم تائید
۵۷	مانع اجرای مؤثر برنامه‌ها و عقیم ماندن برخی از سیاست‌گذاری‌ها	۲,۶۶۱	۳۶	۰,۶۲۲	تائید
۵۸	سردرگمی ناشی از حجم برنامه‌ها و همپوشانی آن‌ها	۵,۳۹۱	۳۵	۰,۹۷۲	تائید
۵۹	نبود استاندارد و شاخص مشخص برای نظارت و تنوع گزارش‌ها و شیوه‌های نظارتی	۵,۵۳۸	۳۶	۱,۰۸۱	تائید
۶۰	ضعف شبکه‌سازی پایگاه اطلاعاتی نظارت	۴,۰۷۴	۳۶	۰,۸۶۱	تائید
۶۱	نبود راستی آزمایی گزارش عملکرد دستگاه‌های سیاست‌گذاری	۴,۲۰۳	۳۵	۰,۹۴۳	تائید
۶۲	پاسخگویی به مراجع مختلف در کنترل و نظارت	۴,۴۰۲	۳۵	۱,۰۲۹	تائید

جدول ۸. آزمون تی تک نمونه مؤلفه‌ها

ردیف	عنوان مؤلفه‌ها	آماره t تک نمونه	درجه آزادی	Sig.	وضعیت
۶۳	نظارت موازی و تعدد نهادهای نظارتی	۱۰,۴۰۷	۳۶	۱,۳۳۳	تائید
۶۴	تمایل به مخفی‌کاری در گزارش‌ها و مشکل در پاسخگویی	۴,۱۱۷	۳۶	۰,۸۱۱	تائید
۶۵	نگرش منفی برخی از مدیران نسبت به کنترل و نظارت و فرار از قرار گرفتن در معرض پاسخگویی	۵,۵۳۲	۳۶	۰,۹۱۹	تائید
۶۶	رابطه محوری و بده-بستان‌های متعدد	۱,۷۳۳	۳۶	۰,۴۰۵	عدم تائید
۶۷	پایین بودن کارایی و اثربخشی سیستم‌ها نظارتی	۴,۴۴۷	۳۶	۰,۸۹۲	تائید
۶۸	واقعی نبودن گزارش‌ها، تولید گزارش‌های صوری و عدم توجه به پیامدها در اجرای برخی برنامه‌ها	۷,۹۳	۳۶	۱,۰۸۱	تائید
۶۹	عدم دریافت بازخوردهای مناسب از سیاست‌های نظارتی پراکنده	۶,۲۴۹	۳۶	۱,۰۵۴	تائید
۷۰	ضعف در جمع‌بندی نظارت‌ها، استنتاج‌های متعارض یا متناقض نهادهای نظارتی	۶,۲۴۱	۳۶	۱,۰۵۴	تائید
۷۱	ضعف نظارت و رصد کلیه مصوبات موازی	۳,۱۱۶	۳۶	۰,۷۰۳	تائید
۷۲	نبود مبنایی برای تخصیص‌های آتی	۲,۴۶۸	۳۵	۰,۵۳۱	تائید

بر اساس آماره آزمون تی تک نمونه در جدول شماره ۷، اهمیت ۴۵ آسیب شناسایی شده از نظر پاسخگویان مورد تائید واقع گردیده است. در مرحله بعد بر اساس آزمون ناپارامتریک فریدمن، طبق جداول ۸ الی ۱۳ اولویت آسیب‌های تائید شده را رتبه‌بندی می‌کنیم.

جدول ۸. آماره آزمون فریدمن

ردیف	عنوان مؤلفه‌ها	میانگین رتبه	رتبه
۱	عدم یکپارچگی و هماهنگی مراجع و معاونت‌های بالادستی	۴۳,۷۱	۱۴
۲	تنوع نظامات، فرایندها و مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی	۲۹,۵۷	۶۳
۳	تعارض، تقابل، خنثی‌سازی، بی‌اعتمادی و رقابت ناسالم میان نهادهای موازی و	۳۲,۸۳	۵۲

جدول ۸. آماره آزمون فریدمن

رتبه	میانگین رتبه	عنوان مؤلفه‌ها	ردیف
		ضعف در تعاملات	
۸	۴۶,۹۳	نگاه جزیره‌ای و نبود انسجام بین نهادهای سیاست‌گذار	۴
۴۲	۳۴,۷۸	خودرأیی نهادهای خط‌مشی‌گذار در برنامه‌ریزی راهبردی و بی‌توجهی به نظرات سایر بازیگران	۵
۷۰	۲۵,۲۸	کاهش مشارکت و تعهد فرماندهان در فرایند برنامه‌ریزی	۶
۶۷	۲۷,۰۷	درهم‌آمیخته بودن اهداف و سیاست‌های کلان	۷
۷۲	۲۲,۶۲	تغییر مدیران و فرماندهان	۸
۲۴	۴۰,۷۶	کم‌توجهی به برنامه‌ریزی بلندمدت و نگاه‌های مقطعی و روزانه	۹
۴۷	۳۳,۵۹	گفتمان و فرهنگ برنامه‌ریزی راهبردی	۱۰
۶۶	۲۷,۷۸	عدم جامعیت دستورالعمل‌ها و متفاوت بودن شیوه‌نامه‌های برنامه‌ریزی عملیاتی	۱۱
۳	۵۰,۳۸	فقدان سامانه یکپارچه اطلاعاتی جامع	۱۲
۱۸	۴۲,۹	تعدد مدیریت‌ها (چاق شدن) در ستاد و تجمیع مدیریت‌ها (لاغر شدن) در صف	۱۳
۱	۵۲,۶۶	تعدد و کثرت وظایف و چند مسئولیتی بودن افراد در رده‌های عملیاتی و کاهش اثربخشی	۱۴
۴۱	۳۴,۸۸	کمبود قدرت تصمیم‌گیری مدیران رده‌های عملیاتی	۱۵
۲۸	۳۸,۳۶	سردرگمی و ابهام برای تعیین اولویت‌ها جهت برنامه‌ریزی عملیاتی	۱۶
۶۵	۲۸,۸۴	تداخل موضوعات نظامی و غیرنظامی	۱۷
۷۱	۲۵,۰۲	کمبود همکاری و انسجام در رده‌های عملیاتی	۱۸
۷۲	۱۶,۴۱	ترجیح منافع شخصی و بخشی در برنامه‌ریزی عملیاتی	۱۹
۳۴	۳۷,۵	تصویب و ابلاغ برنامه‌های غیرضروری و کم‌اثر	۲۰
۳۳	۳۷,۵۲	اقدامات خارج از برنامه بلندمدت	۲۱
۲	۵۰,۶۴	گسترده‌گی مسائل و موضوعات مرتبط با سپاه استانی	۲۲
۵	۴۹,۲۲	غلبه کمیت بر کیفیت در اجرای برنامه‌ها	۲۳
۱۶	۴۳,۴۵	نبود فرهنگ نقشه راه برای ترکیب و هماهنگ‌سازی نهادها	۲۴
۴۴	۳۴,۰۹	مراجع و مسئولین متعدد در تدوین بودجه	۲۵

جدول ۸. آماره آزمون فریدمن

ردیف	عنوان مؤلفه‌ها	میانگین رتبه	رتبه
۲۶	خط‌مشی‌گذاری ناقص در بودجه‌ریزی	۳۲,۶۹	۵۳
۲۷	عدم یکپارچگی و جامعیت بودجه	۴۰,۳۶	۲۵
۲۸	قابلیت اعمال کنترل	۳۵,۶۷	۳۸
۲۹	شکل نگرفتن گفتمان بین متولیان مختلف و فقدان تعامل برای اصلاح روند	۴۳,۱	۱۷
۳۰	نگاه ابزاری و جناحی برخی مدیران عالی در تدوین بودجه	۳۸,۱	۳۰
۳۱	تورم و تغییرات قدرت پول	۳۷,۷۶	۳۱
۳۲	نبود تناسب بودجه با برنامه‌ها	۳۶,۳۶	۳۷
۳۳	بی‌توجهی به نظرات کارشناسی در تهیه و تنظیم بودجه	۲۹,۹۱	۶۲
۳۴	پیچیدگی و ابهام در منافع و مسائل در تدوین بودجه	۳۱,۰۲	۶۱
۳۵	واقعی نبودن هزینه‌ها و منابع	۴۷,۸۸	۷
۳۶	تحقق‌پذیری منابع	۴۸,۶۴	۶
۳۷	بی‌توجهی متولیان در سلسله‌مراتب به محدودیت‌های بودجه‌ای	۴۰,۳۴	۲۶
۳۸	تکثر در تولید اسناد تخصیص بودجه	۳۵,۲۸	۴۰
۳۹	عدم جمع‌بندی مبالغ ذکر شده در بودجه در ردیفی مستقل و پراکندگی اعتبارات مشمول، تعدد ردیف‌های متفرقه و تبصره‌های بیش‌ازاندازه در بودجه	۳۳,۶۴	۴۶
۴۰	ناکارآمدی و ضعف در فراگرد تخصیص بودجه	۲۶,۰۳	۶۸
۴۱	اعمال سلیقه و تصمیم‌های لحظه‌ای مدیران و فرماندهان در تخصیص	۳۲,۹۳	۵۱
۴۲	تقابل و تعارض رده‌های ستاد (معاونت‌ها) و رده‌های صف در افزایش قدر سهم اعتبار خود از بودجه	۳۱,۹۱	۵۹
۴۳	فقدان مبنایی واحد برای تعیین اولویت‌ها در تخصیص	۳۱,۷۸	۶۰
۴۴	نهادینه شدن صدور تخصیص به صورت دستوری و اهتمام نداشتن به توزیع اعتبارات به صورت برنامه‌های ابلاغی	۳۳,۴۵	۴۸
۴۵	غلبه نگاه محلی و منطقه‌ای در تصویب بودجه و تبعیض در بودجه‌ریزی	۲۹,۲۶	۶۴
۴۶	چانه‌زنی با نهادهای فرا بودجه‌ای و دخالت آن‌ها در بودجه	۳۳,۳۳	۴۹
۴۷	عدم تمرکز و درهم‌ریختگی سازمانی	۲۵,۸۱	۶۹
۴۸	ناهماهنگی مدیریتی در اجرای بودجه	۳۲,۰۳	۵۸

جدول ۸. آماره آزمون فریدمن

ردیف	عنوان مؤلفه‌ها	میانگین رتبه	رتبه
۴۹	موازی کاری، دوباره کاری و عدم انسجام در مصرف بودجه	۳۵,۳۶	۳۹
۵۰	کاهش کارایی و اثربخشی منابع	۳۳,۲۴	۵۰
۵۱	ضعف در هماهنگی و تقسیم کار و پیچیدگی روابط، ابهام و تداخل در وظایف و مسئولیت	۳۳,۷۹	۴۵
۵۲	انفعال، عدم پویایی و تمایل مجریان به حفظ وضع موجود و فقدان اراده برای اجرا	۳۷,۰۹	۳۶
۵۳	نبود شفافیت در حدود و ثغور وظایف و مسئولیت‌ها در اجرای بودجه	۳۲,۴۷	۵۵
۵۴	جابجایی اعتبار و هزینه کرد بودجه در محل دیگر و عدم رعایت انضباط مالی	۳۲,۳۸	۵۶
۵۵	مارک‌دار نبودن بودجه، واگذاری برخی اعتبارات به برنامه‌هایی که دارای اولویت نیستند	۳۴,۶۹	۴۳
۵۶	پایین بودن بهره‌وری و بازده، افزایش زمان، هزینه و اتلاف منابع	۴۱,۰۳	۲۳
۵۷	مانع اجرای مؤثر برنامه‌ها و عقیم ماندن برخی از سیاست‌گذاری‌ها	۳۸,۱۲	۲۹
۵۸	سردرگمی ناشی از حجم برنامه‌ها و همپوشانی آن‌ها	۴۵,۸۱	۱۱
۵۹	نبود استاندارد و شاخص مشخص برای نظارت و تنوع گزارش‌ها و شیوه‌های نظارتی	۴۶,۷۴	۱۰
۶۰	ضعف شبکه‌سازی پایگاه اطلاعاتی نظارت	۴۱,۹۸	۲۲
۶۱	نبود راستی آزمایی گزارش عملکرد دستگاه‌های سیاست‌گذاری	۴۴,۰۲	۱۳
۶۲	پاسخگویی به مراجع مختلف در کنترل و نظارت	۴۵,۰۹	۱۲
۶۳	نظارت موازی و تعدد نهادهای نظارتی	۵۰,۰۲	۴
۶۴	تمایل به مخفی کاری در گزارش‌ها و مشکل در پاسخگویی	۳۷,۳۱	۳۵
۶۵	نگرش منفی برخی از مدیران نسبت به کنترل و نظارت و فرار از قرار گرفتن در معرض پاسخگویی	۳۷,۷۲	۳۲
۶۶	رابطه محوری و بده-بستان های متعدد	۳۲,۵	۵۴
۶۷	واقعی نبودن گزارش‌ها، تولید گزارش صوری و عدم توجه به پیامدها در اجرای برخی برنامه‌ها	۴۲,۲۱	۲۰
۶۸	پایین بودن کارایی و اثربخشی سیستم‌ها نظارتی	۴۳,۵۹	۱۵

جدول ۸. آماره آزمون فریدمن

ردیف	عنوان مؤلفه‌ها	میانگین رتبه	رتبه
۶۹	عدم دریافت بازخوردهای مناسب از سیاست‌های نظارتی پراکنده	۴۲,۰۷	۲۱
۷۰	ضعف در جمع‌بندی نظارت‌ها، استنتاج‌های متعارض یا متناقض نهادهای نظارتی	۴۲,۲۶	۱۹
۷۱	ضعف نظارت و رصد کلیه مصوبات موازی	۳۸,۴۸	۲۷
۷۲	نبود مبنایی برای تخصیص‌های آتی	۳۲,۱	۵۷

الف- اولویت‌بندی آسیب‌های برنامه‌ریزی راهبردی

جدول ۹. اولویت‌بندی آسیب‌های برنامه‌ریزی راهبردی

رتبه	عنوان مؤلفه‌ها	آزمون تی	آماره آزمون فریدمن
۱	نگاه جزیره‌ای و نبود انسجام بین نهادهای سیاست‌گذار	تائید	□□□□□
۲	عدم یکپارچگی و هماهنگی مراجع و معاونت‌های بالادستی	تائید	□□□□□
۳	کم‌توجهی به برنامه‌ریزی بلندمدت و نگاه‌های مقطعی و روزانه	تائید	□□□□□
۴	گفتمان و فرهنگ برنامه‌ریزی راهبردی	تائید	□□□□□
۵	تعارض، تقابل، خنثی‌سازی، بی‌اعتمادی و رقابت ناسالم میان نهادهای موازی و ضعف در تعاملات	تائید	□□□□□

ب- اولویت‌بندی آسیب‌های برنامه‌ریزی عملیاتی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۱۰. اولویت‌بندی آسیب‌های برنامه‌ریزی عملیاتی

رتبه	عنوان مؤلفه‌ها	آزمون تی	آماره آزمون فریدمن
۱	تعدد و کثرت وظایف و چند مسئولیتی بودن افراد در رده‌های عملیاتی و کاهش اثربخشی	تائید	□□□□□
۲	گسترده‌گی مسائل و موضوعات مرتبط با رده	تائید	□□□□□
۳	فقدان سامانه یکپارچه اطلاعاتی جامع	تائید	□□□□□
۴	غلبه کمیت بر کیفیت در اجرای برنامه‌ها	تائید	□□□□□
۵	نبود فرهنگ نقشه راه برای ترکیب و هماهنگ‌سازی نهادها	تائید	□□□□□
۶	تعدد مدیریت‌ها (چاق شدن) در ستاد و تجمیع مدیریت‌ها (لاغر شدن) در صف	تائید	□□□□
۷	سردرگمی و ابهام برای تعیین اولویت‌ها جهت برنامه‌ریزی عملیاتی	تائید	□□□□□
۸	اقدامات خارج از برنامه بلندمدت	تائید	□□□□□
۹	تصویب و ابلاغ برنامه‌های غیرضروری و کم اثر	تائید	□□□□

ج- اولویت‌بندی آسیب‌های تدوین بودجه

جدول ۱۱. اولویت‌بندی آسیب‌های تدوین بودجه

رتبه	عنوان مؤلفه‌ها	آزمون تی	آماره آزمون فریدمن
۱	تحقق‌پذیر نبودن منابع	تائید	□□□□□
۲	واقعی نبودن هزینه‌ها و منابع	تائید	□□□□□
۳	شکل‌نگرفتن گفتمان بین متولیان مختلف و فقدان تعامل برای اصلاح روند	تائید	□□□□
۴	عدم یکپارچگی و جامعیت بودجه	تائید	□□□□□
۵	بی‌توجهی متولیان در سلسله‌مراتب به محدودیت‌های بودجه‌ای	تائید	□□□□□
۶	نگاه ابزاری و جناحی برخی مدیران عالی در تدوین بودجه	تائید	□□□□
۷	قابلیت اعمال کنترل	تائید	□□□□□
۸	خط‌مشی‌گذاری ناقص در بودجه‌ریزی	تائید	□□□□□

د- اولویت‌بندی آسیب‌های تصویب بودجه

جدول ۱۲. اولویت‌بندی آسیب‌های تصویب بودجه

رتبه	عنوان مؤلفه‌ها	آزمون تی	آماره آزمون فریدمن
۱	اعمال سلیقه و تصمیم‌های لحظه‌ای مدیران و فرماندهان در تخصیص	تائید	□□□□□
۲	تقابل و تعارض رده‌های ستاد (معاونت‌ها) و رده‌های صف در افزایش قدر سهم اعتبار خود از بودجه	تائید	□□□□□

ه- اولویت‌بندی آسیب‌های اجرای بودجه

جدول ۱۳. اولویت‌بندی آسیب‌های اجرای بودجه

رتبه	عنوان مؤلفه‌ها	آزمون تی	آماره آزمون فریدمن
۱	سردرگمی ناشی از حجم برنامه‌ها و همپوشانی آن‌ها	تائید	□□□□□
۲	پایین بودن بهره‌وری و بازدهی، افزایش زمان، هزینه و اتلاف منابع	تائید	□□□□□
۳	مانع اجرای مؤثر برنامه‌ها و عقیم ماندن برخی از سیاست‌گذاری‌ها	تائید	□□□□□
۴	انفعال، عدم پویایی و تمایل مجریان به حفظ وضع موجود و فقدان اراده برای اجرا	تائید	□□□□□
۵	مارک‌دار نبودن بودجه، واگذاری برخی اعتبارات به برنامه‌هایی که دارای اولویت نیستند	تائید	□□□□□
۶	ضعف در هماهنگی و تقسیم‌کار و پیچیدگی روابط، ابهام و تداخل در وظایف و مسئولیت	تائید	□□□□□
۷	کاهش کارایی و اثربخشی منابع	تائید	□□□□□
۸	ناهماهنگی مدیریتی در اجرای بودجه	تائید	□□□□□

و- اولویت‌بندی آسیب‌های کنترل و نظارت

جدول ۱۴. اولویت‌بندی آسیب‌های کنترل و نظارت

رتبه	عنوان مؤلفه‌ها	آزمون تی	آماره آزمون فریدمن
۱	نظارت موازی و تعدد نهاد نظارتی	تائید	□□□□□
۲	نبود استاندارد و شاخص مشخص برای نظارت و تنوع گزارش‌ها و شیوه‌های نظارتی	تائید	□□□□□
۳	پاسخگویی به مراجع مختلف در کنترل و نظارت	تائید	□□□□□
۴	نبود راستی آزمایی گزارش عملکرد دستگاه‌های سیاست‌گذاری	تائید	□□□□□
۵	پایین بودن کارایی و اثربخشی سیستم‌ها نظارتی	تائید	□□□□□
۶	ضعف در جمع‌بندی نظارت‌ها، استنتاج‌های متعارض یا متناقض نهادهای نظارتی	تائید	□□□□□
۷	واقعی نبودن گزارش‌ها، تولید گزارش صوری و عدم توجه به پیامدها در اجرای برخی برنامه‌ها	تائید	□□□□□
۸	عدم دریافت بازخوردهای مناسب از سیاست‌های نظارتی پراکنده	تائید	□□□□□
۹	ضعف شبکه‌سازی پایگاه اطلاعاتی نظارت	تائید	□□□□□
۱۰	ضعف نظارت و رصد کلیه مصوبات موازی	تائید	□□□□□
۱۱	نگرش منفی برخی از مدیران نسبت به کنترل و نظارت و فرار از قرار گرفتن در معرض پاسخگویی	تائید	□□□□□
۱۲	تمایل به مخفی‌کاری در گزارش‌ها و مشکل در پاسخگویی	تائید	□□□□□
۱۳	نبود مبنایی برای تخصیص‌های آتی	تائید	□□□□

ز- اولویت‌بندی آسیب‌ها بر اساس مدل سه‌شاخگی

جدول ۱۵. اولویت‌بندی آسیب‌ها بر اساس مدل سه‌شاخگی

رتبه	نوع آسیب	نمره آزمون فریدمن
۱	آسیب‌های زمینه‌ای	۲/۲۷
۲	آسیب‌های ساختاری	۱/۹۵
۳	آسیب‌های رفتاری	۱/۷۸

بر اساس آزمون فریدمن آسیب‌های زمینه‌ای ناشی از وجود تعدد مراجع سیاست‌گذار در حوزه برنامه‌بودجه رده مورد مطالعه از اولویت بیشتری برخوردارند.

ح- اولویت‌بندی آسیب‌ها بر اساس مراحل برنامه‌بودجه

جدول ۱۶. اولویت‌بندی آسیب‌ها بر اساس مراحل برنامه‌بودجه

رتبه	آسیب‌شناسی در هر مرحله	نمره آزمون فریدمن
۱	کنترل و نظارت	۴/۷۸
۲	تدوین بودجه	۳/۶۸
۳	برنامه‌ریزی عملیاتی	۳/۶۴
۴	اجرای بودجه	۳/۵۱
۵	برنامه‌ریزی راهبردی	۲/۷۶
۶	تصویب بودجه	۲/۶۴

طبق جدول ۱۵ آسیب‌های تعدد مراجع سیاست‌گذار در حوزه برنامه‌بودجه رده مورد مطالعه در مرحله کنترل و نظارت از اولویت و اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشند که ناشی از تعدد و تکرر نظارت‌ها و گزارش‌های متنوع و سایر آسیب‌هایی می‌باشد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

کارآمدی و اثرگذاری سازمان‌ها در گرو هماهنگی و هم‌افزایی است؛ که این مهم از طریق ایجاد وحدت در فعالیت‌ها و خط‌مشی‌ها به وجود خواهد آمد. تعدد و واگرایی در خط‌مشی‌ها و نهادهای بالادستی منجر به مشکلاتی می‌گردد که در این پژوهش بدان پرداخته شد. در این پژوهش با استفاده از بررسی تحقیقات مشابه و نظر خبرگان جهت احصاء و دسته‌بندی آسیب‌های ناشی از وجود تعدد مراجع سیاست‌گذار در حوزه هر مرحله برنامه‌بودجه سازمان مورد مطالعه در قالب مدل سه‌شاخگی (ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای) صورت پذیرفت. مهم‌ترین آسیب‌های احصاء شده در هر مرحله که به تائید لایه‌های مختلف مرتبط با موضوع پژوهش رسیده با استفاده از ابزارها و شاخص‌های آماری در بستر نرم‌افزار SPSS اولویت‌بندی گردید.

طبق آزمون‌های آماری فریدمن، مهم‌ترین آسیب‌های شناسایی شده در این تحقیق، مربوط به مرحله کنترل و نظارت و از نوع زمینه‌ای است. به عبارتی رده صف که باید از وقت و انرژی خود

به نحو بهینه برای انجام مأموریت‌های متعدد و متنوع بهره‌مند گردد، سرگرم پاسخگویی به بره‌های مختلف گزارش، تکمیل سامانه‌های مختلف سازمانی، پاسخ به حضور میدانی بازرسان و ناظرین ستادی نماید، فلذا مشاهده می‌گردد تولید گزارش صوری یا فرار از قرار گرفتن در معرض پاسخگویی اتفاق می‌افتد. همچنین نظارت‌های صورت گرفته به نحو مناسبی جمع‌بندی و بازخورد نمی‌گردد تا وضع کلی رده صف را مشخص نماید؛ و هر گزارش صرفاً بیانگر یک محور یا موضوع خاص می‌باشد و به‌تنهایی درک صحیحی از عملکرد رده‌های صف ارائه نمی‌نماید. به‌عبارت‌دیگر گزارش دهی‌های متعدد و نظارت‌های مکرر با توجه به کمبود نیرو و وقت برای اجرای برنامه‌ها، مجریان برنامه را کلافه و سردرگم نموده است.

اگرچه آسیب‌های ناشی از تعدد مراجع سیاست‌گذار در حوزه برنامه‌بودجه سازمان مورد مطالعه در مرحله کنترل و نظارت بیشترین اهمیت و اولویت را دارد، در سایر مراحل اعم از برنامه‌ریزی (راهبردی و عملیاتی) و بودجه‌ریزی (تدوین، تصویب و اجرا) آثار و تبعات خود را می‌گذارد و منجر به بروز روزمرگی، عدم انسجام و هماهنگی و کاهش کارایی گردیده است. بر اساس تحلیل نتایج پژوهش برخی پیشنهاد‌های زیر تقدیم می‌گردد:

جدول ۱۷. پیشنهاد

پیشنهادها	آسیب‌های احصا شده
مابین رده‌های بالادستی ستاد و رده‌های صف، در راستای یکپارچگی ابلاغیات یک واحد (معاونت) مشخص و معرفی گردد.	عدم یکپارچگی و هماهنگی مراجع و معاونت‌های بالادستی
کلیه ابلاغیات و مأموریت‌ها و برنامه‌ها به‌طور غیرمستقیم از طریق معاونت تعیین شده به زیرمجموعه ابلاغ گردد.	نگاه جزیره‌ای و نبود انسجام بین نهادهای سیاست‌گذار
از طریق ارتقای سطح سازمانی رده‌های صف، منابع انسانی لازم جهت اجرای کیفی مأموریت‌ها محقق گردد.	تعدد و کثرت وظایف و چند مسئولیتی بودن افراد در رده‌های عملیاتی و کاهش اثربخشی
معاونت تعیین شده وظیفه ادغام و ایجاد هماهنگی در هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و ابلاغ مأموریت‌ها در سطح صف و ستاد را	شکل نگرفتن گفت‌وگو بین متولیان مختلف و فقدان تعامل برای اصلاح روند

جدول ۱۷. پیشنهادت

پیشنهادها	آسیب‌های احصا شده
ایفا نماید.	
با نگاه کیفی سازی و اثربخشی برنامه‌ها، برنامه‌های موازی و کم اثر توسط این معاونت شناسایی و از ابلاغ آن اجتناب گردد.	سردرگمی ناشی از حجم برنامه‌ها و همپوشانی آن‌ها
برنامه‌ها و مأموریت‌ها به صورت صحیح بومی سازی گردد.	پایین بودن بهره‌وری و بازدهی، افزایش زمان، هزینه و اتلاف منابع
توجه جدی به بازخورد گیری مناسب از نظارت‌ها و تأثیر آن در تدوین برنامه‌های آتی و تصویب بودجه لحاظ گردد.	نظارت موازی و تعدد نهاد نظارتی، نبود استاندارد و شاخص مشخص برای نظارت و تنوع گزارش‌ها و شیوه‌های نظارتی، پاسخگویی به مراجع مختلف در کنترل و نظارت، نبود راستی آزمایی گزارش عملکرد دستگاه‌های سیاست‌گذاری
یکپارچه‌سازی اطلاعات منابع داخلی و خارجی از معاونت‌ها و رده‌های مختلف سازمانی جهت ارائه یک تصویر مناسب و چندبعدی از وضعیت رده	فقدان سامانه یکپارچه اطلاعاتی جامع

### محدودیت‌های تحقیق

محدودیت در موضوع: داده‌های گردآوری شده و پژوهش محدود به برنامه و بودجه یک سازمان دفاعی بوده و سایر سازمانها را بررسی نمی‌کند. پژوهش‌های طولانی‌مدت و محدودیت در روش: با توجه به نوع داده‌های جمع‌آوری شده تبدیل به داده‌های لیکرتی و روش‌های آماری مورداستفاده، نتایج پژوهش و مؤلفه‌های فعلی احصا گردید و ممکن است با سایر روش‌ها به دلیل تفاوت در معیارهای اندازه‌گیری و تشخیص مقادیر، نتایج دیگری حاصل می‌گردد.

محدودیت در مقطع زمانی: این تحقیق محدود به برنامه ششم و هفتم است که سازمان دفاعی مورد نظر شکل گرفته است.

## فهرست منابع

### Articles

- Abbasi, T., Beigi, V. (1395). Explaining the challenges of implementing public policies in the field of science, research and technology. *Science and Technology Policy*, 9(3), 1-12. [In Persian]. Dor: 20.1001.1.20080840.1395.9.3.2.8
- Abedi Gonabad, R., Daneshvar Mohammadzadegan, F. (1399). Obstacles and problems of cultural policy in Iran after the Islamic revolution. *Human Islamic Studies*, 22 (2), 43-55. [In Persian]. ISSN: 2538-3671.
- Alvani, S. M., Khanifar, H., Haji Malamirzaei, H. (1392). Elaboration of the policy model of virtual space. *Social and Cultural Strategy Quarterly*, 4th year, No. 13, 75-100. [In Persian]. Dor: 20.1001.1.22517081.1393.3.4.1.8
- Amiri Farahabadi, J., Abul Ghasemi, M., Ghahrani, M. (1395). Pathology of policy research process in Iran's higher education system; A qualitative study. *Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies in Humanities*, 8(4), Fall 2015, 139-171. [In Persian]. Doi: 10.22035/isih.2016.233.
- Amiri Farahabadi, J., Abul Ghasemi (1399). Investigating the impact of open data policy requirements on the synergy of policy-making institutions in Iran's education. *Education and training*, 38(154), summer 1402, 185-206. [In Persian]
- Bagheri Moghadam, N., Ahmadi, H. (1397). Pathology of governance in Iran's higher education system. *Public Policy*, 4(4), 55-74. [In Persian]. Doi: 10.22059/ppolicy.2019.69717.
- Behrouz, A. H., Pourezat, A. A., Dezhpasand, F., Amiri, M. (1398). Diagnosis of Science and Technology Budget in Iran Using Meta-synthesis Method. *Innovation Management*, 8(4), 85-122. [In Persian].
- Chitsaz, H. A. (1383). Organizational pathology. 7th Rail Transportation Conference, Sharif University of Technology, Ordibehesht 9 and 10, 1383. [In Persian].
- Dehghanpour Farshah, A., Pourezat, A.A., Dehqan Pour Farashah, A. (1402). Designing a competence model for managers of the country's program and budget organization. *Human Resource Management Research*, 15(1), No. 1 (Serial 51), 117-150. [In Persian]. Doi: 20.1001.1.20084528.1402.15.1.3.1.
- Dezhman, A.; Daneshfard, K. & Keshishyan Siraki, G. (2023). Pathology of Implementing Public Policies in Iran and Presenting a Model "Study Case: Rural Development Policies in the Fourth and Fifth Development Plans". *International Journal of Political Science* ISSN: 2228-6217, 13(1), 1-18.
- Elham, Gh., Nurai, M. (1393). The unity or multiplicity of regulatory authorities in the system of the Islamic Republic of Iran and its effect on the administrative law system. *Public Law Thoughts*, No. 7 (2014). [In Persian].
- Gholampur Ahangar, I. (1388). The multiplicity of decision-making and policy-making institutions and institutions in the field of culture. Research Center of the Islamic Council, Office of Cultural Studies, 9956 Maslemash Street. [In Persian].
- Hedayatnia Ganji, F. (1401). Pathology of Policy-Making and General Family Policies. *Islamic Journal of Women and Family Studies*, 10(28), 95-121. Dor: 20.1001.1.25386190.1401.10.3.5.8.

- Islami, R., Akbari, Z. (1399). Pathology of the foreign policy of the Islamic Republic of Iran from the perspective of epistemic institutional systems. *Strategic Studies of Public Policy*, 10(35), 2-26. [In Persian].
- Jalali, M., Qanbari, K. (1397). Pathology of the function of policy-making and decision-making authorities in the field of higher education. *Legal Research Quarterly*, 22(85), 273-292. [In Persian]. Doi: 10.29252/lawresearch.22.85.273.
- Jamour, H., Martab, Y. (1402). Institutional mapping of multiple and parallel institutions in coordinating the fight against corruption in the country. *Islamic Republic of Iran Research Center*, serial number: 19180.
- Kermani, M. (1402). An analysis of the legal conflicts of regulatory institutions related to issues and social harms in the country. *Islamic Council Research Center, Social Studies Office*, Massel 21019575. [In Persian].
- Meshbaki, A., Khademi, A.A. (1386). A Pathological Study of Iran's Cultural Policies and Policy-Making after the Islamic Revolution. *Quarterly Journal of Culture-Communication Studies*, 9(4), 133-178. [In Persian]. Dor:20.1001.1.20088760.1387.9.4.5.1
- Moradkhani, Fardin and Taklu, Somayeh (1400). The Multiplicity of Legislative Institutions with Emphasis on the Position of the Resolutions of the Supreme Council of Cyberspace in the Iranian Legal System. *Contemporary Comparative Law Studies*, 12(22), 25-67. [In Persian]. Doi: 10.22034/law.2021.12950.
- Parvin, E., Nazarzadeh Zare, M. (1401). Analyzing the damage caused by the multiplicity of policy-making institutions in Iran's higher education system. *Educational Planning Studies*, 12(23), 59-72. [In Persian]. Doi: 10.22080/eps.2023.24926.2164
- Pirniakan, A. L. (1399). The concept and types of supervision and control in Iranian law. *Interdisciplinary Legal Research*, 1(1), 67-79. [In Persian]. Doi: 10.29252/qjlr.1.1.67
- Rajabi Froutan, M., Safura, M.A., Nadai, A. (1396). Pathology of policies of responsible organizations in the field of animation development in Iran. *Journal of Media Management*, 39, 77-89. [In Persian].
- Rajabpour, H. (1401). Pathology of industrial development strategy in Iran: 3. Institutional requirements. *Research Center of the Islamic Council*, No. 18562.
- Sadr Erfani, Z. (1397). Examining the relationship between the plurality of legislative institutions and the concept of modern government in Iran's legal system. The first festival of the best scientific works of Islamic humanities, Allameh Jafari special award. [In Persian].
- Shiei, A., Mashkani, A. A. (1390). An input on research policy. *Research and Field*, Winter 1390, No. 38, 77-108. [In Persian].

#### Books

- Hassel, A. & W. (2022). *The Dual Structure of Policy-Making. How to Do Public Policy*; online edn, Oxford Academic, 21 Apr. 2022, pp 33-62. DOI: 10.1093/oso/9780198747000.003.0002

- Lostaos, C. et al (1385). Organizational evaluation, a framework for performance improvement, translation and publication of the Center for Inspection and Control Studies. [In Persian].
- Robert J. Franzese, Jr (2020). Multiple Policymakers: Veto Actors Bargaining in Common Pools. Italian Political Science Review/Rivista Italiana di Scienza Politica 40(3), December 2010, 341-370. DOI:10.1426/33388.
- Ismaili, A. et al (1397). District Planning And Budgeting Process. Organizational books, pp 81-82.
- Ssenyonjo, A, Ssengooba, F; Criel, B; Titeca, K& Van Belle, S. (2022). 'Writing budgets for meetings and teas?': a multitheoretical analysis of intragovernmental coordination for multisectoral action for health in Uganda. BMJ Glob Health. 2022 Feb;7(2):e007990. doi: 10.1136/bmjgh-2021-007990.

#### Thesis

- Salvatián, S. (1400). Pathology of the implementation of media policies in the deputy of the media of the Islamic Republic of Iran. Master's thesis, University of Communication and Media, University of Broadcasting of the Islamic Republic of Iran. [In Persian].

