

## بررسی عمده ترین موانع اجرای پالیسی های زراعتی در افغانستان

زبیر عظیمی<sup>۱</sup>، میرآقا حسین خیل<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>دیپارتمت پالیسی عامه، پوهنځی اداره و پالیسی عامه، پوهنتون کابل

<sup>۲</sup>دیپارتمت اقتصاد و توسعه زراعتی، پوهنځی زراعت، پوهنتون کابل

### خلاصه

تثبیت پایه های نظام اسلامی، مبارزه با فقر، توسعه پایدار، بهبود وضعیت اقتصادی و اجتماعی دهاقین، دفاع از استقلال و رسیدن به خود کفایی در تامین نیازهای شهروندان وابسته به طرح و اجرای موفقانه پالیسی های زراعتی است. آمار و تحقیقات انجام شده حکایت از عدم موفقیت در دستیابی به اهداف اساسی در حوزه زراعت دارد که به نوبه خود نشان دهنده طرح نادرست، اجرای ناقص و یا عدم اجرای پالیسی های زراعتی می باشد. از همین رو هدف این تحقیق شناسایی و اولویت بندی موانع اجرای پالیسی های زراعتی قرار گرفته. این تحقیق از نظر هدف کاربردی، از نظر روش توصیفی و سروی و از نظر شیوه جمع آوری اطلاعات مختلط است. جامعه آماری تحقیق را کارکنان اداره مرکزی وزارت زراعت، آبیاری و مالداري تشکیل می دهد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۶۳ نفر تثبیت شده که با روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شده اند. وسیله جمع آوری اطلاعات پرسشنامه است که برای بررسی اعتبار آن، از بررسی اعتبار محتوا و برای بررسی ثبات آن از ضریب الفای کرونباخ استفاده شده. تجزیه و تحلیل اطلاعات از طریق تست کولموگروف، شاخص KMO و تست بارتلت با استفاده از برنامه SPSS و Expert choice 11.0 صورت گرفته. یافته های تحقیق نشان داد که موانع اجرای پالیسی های زراعتی در دو بُعد یعنی داخل و خارج از ماهیت پالیسی های زراعتی قرار دارد، به اساس یافته های تحقیق عمده ترین موانع اجرای پالیسی های زراعتی به ترتیب عبارتند از: موانع مربوط به تدوین و ماهیت پالیسی، موانع مدیریتی و ساختاری، موانع مربوط به مجریان، موانع سیستمی، موانع ارتباطی و تکنولوژیکی و موانع محیطی، که درین جمله موانع مربوط به تدوین و ماهیت پالیسی های زراعتی به نسبت سایر موانع نقش بیشتری را به خود اختصاص داده اند.

**اصطلاحات کلیدی:** پالیسی عامه، پالیسی زراعتی، فرایند پالیسی، اجرای پالیسی، موانع اجرای

### Exploring the Main Barriers to the Implementation of Agricultural Policies in Afghanistan

Zubair Azimi<sup>1</sup>, Miraqa Hussain Khail<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Public Policy Department, Faculty of Public Policy and Administration

<sup>2</sup>Agricultural Economics and Extension Department, Faculty of Agriculture

miraqa\_hussainkhail@yahoo.com, azimizubair@gmail.com

### Abstract

The successful design and implementation of agricultural policies are crucial for consolidating the foundations of the Islamic system, fighting against poverty, achieving sustainable development, improving the economic and social status of farmers, defending independence, and achieving self-sufficiency in meeting the needs of citizens. However, statistics and research indicate that basic goals in the field of agriculture in Afghanistan have not been achieved yet, which suggests that agricultural policies have been incorrectly designed, incompletely implemented, or not implemented at all. To address this issue, applied descriptive research was conducted using the survey method to identify and prioritize the barriers to the implementation of agricultural policies in Afghanistan. The population of the research consisted of the employees of the Central and local Departments of the Ministry of Agriculture, Irrigation, and Livestock, and a sample size of 363 people were selected by random sampling method. A questionnaire was used to collect the required data, and Cronbach's alpha coefficient was used to check its reliability. The questionnaire was also distributed to experts for validation and necessary amendments were made. For data analysis, the Kolmogorov-Smirnov test, KMO index, and Bartlett test were used with the SPSS program. The analytic hierarchy process (AHP) method was used through Expert Choice 11.0 software to rank the obstacles to implementing agricultural policies. The research findings showed that the main obstacles to the implementation of agricultural policies were related to the formulation and nature of the policy, managerial and structural obstacles, obstacles related to implementers, systemic obstacles, communication and technological obstacles, and local obstacles. Among these, obstacles related to the formulation and nature of agricultural policies had the greatest impact and was ranked as the strongest barrier to the implementation of agricultural policies.

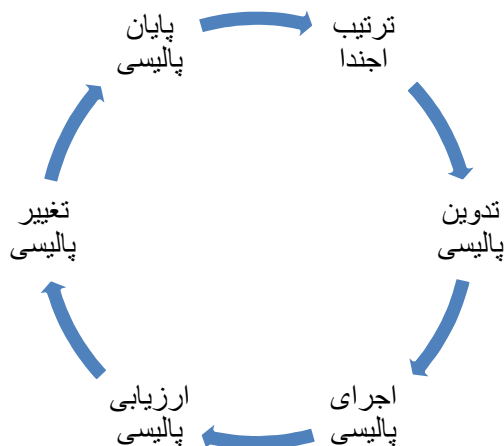
**Key words:** Public Policy, Agricultural Policy, Policy Process, Policy Implementation, Barriers to Implementation

۱. مقدمه

پالیسی سازی عامه، اشاره به تلاشی هدفمند، برای غلبه بر مشکلات و چالش های موجود در راه دستیابی به اهداف عامه دارد. پالیسی سازی عامه که می توان آنرا گامی در راستای تلاش دولت برای حاکمیت اثر بخش دانست، از حوزه های مهم علوم سیاسی و اداره عامه می باشد (1). پالیسی عامه به عنوان یکی از پدیده های اجتماعی رایج و مورد استفاده در ادبیات حکومتداری امروز، ممکن به دلیل کثرت استفاده، در نگاه اول بسیار بدیهی و آشنا در نظر آید، حال آنکه ارائه تعریفی جامع و مانع از آن محل بحث و جدال های علمی زیادی میان صاحب نظران این رشته بوده است (2). از نظر اصطلاحی پالیسی عامه معادل اصطلاح public policy در زبان انگلیسی و politique publique در زبان فرانسوی می باشد (3). در لغتنامه آکسفورد Policy به معنی نوعی طرح عملیاتی و اجرایی خاص از طرف شخص، گروه و یا دولت تعریف شده است (19). کلمه public یا publique در زبان دری به معنی همه، همگانی، فراگیر و عام بودن است و در زبان انگلیسی از ریشه لاتین populus یا popilicus گرفته شده که خود به معنی جمعیت مردم است که در مقابل مسئله واحد قرار دارند (3).

ترکیب این دو کلمه اصطلاح پالیسی عامه را می سازد. که در آثار و نوشته های دانشمندان از دیدگاه های متفاوت، تعاریف متعددی از آن ارائه شده است. از نظر سید مهدی الوانی پالیسی های عامه "اصولی هستند که به وسیله مراجع ذیصلاح در کشور وضع شده اند و به عنوان یک الگو و رهنما، اقدامات و فعالیت های لازم در جامعه را راهبری میکنند." (2). توماس دای پالیسی های عامه را چنین تعریف می نماید "آنچه را دولت ها انجام می دهند، چرا انجام می دهند و آنچه انجام می دهند، چه خاصیتی دارد" (16) از نظر جیمز اندرسون پالیسی عامه، مجموعه ای هدفمند از عمل است که بازیگر یا بازیگران در ارتباط به یک مسئله یا موضوع مورد بحث آنرا تعقیب می نمایند (22). از نظر هارولد لاسول پالیسی عامه برنامه مدون از اهداف، ارزش ها و عمل ها است (24). به طور خلاصه می توان گفت پالیسی عامه یک الگوی رفتار یا رهنمای عمل خاص است که از طرف مراجع ذیصلاح برای مقابله با یک مشکل یا مسئله عمومی، طی یک پروسه اصولی تحت عنوان پالیسی سازی اتخاذ می شود.

در میان حوزه های متعدد و متنوع پالیسی سازی مورد توجه دولت، سکتور زراعت جذابیت بیشتری برای آندسته از کشورهای دارد، که تحت عنوان جهان سوم قرار گرفته و درگیر تامین احتیاجات اولیه زندگی برای شهروندان و رسیدن به خودکفایی در تامین نیازهای اساسی می باشند. به صورت عموم تمامی اقدامات با ماهیت عمومی، که نیاز های سکتور زراعت را تامین می کند، زیر چتر پالیسی های زراعتی قرار می گیرد؛ و یا به عبارت دقیقتر می توان گفت، پالیسی زراعتی، برنامه عمل مشخصی است، که دولت اتخاذ می نماید، تا از طریق تاثیر گذاری بر تصمیم گیری تولید کننده گان، مصرف کننده گان و فعالان بازار، به اهداف مشخصی در سکتور زراعت دست یابد (4) چرخه حیات پالیسی زراعتی مانند سایر پالیسی ها مراحل مختلف را طی می نماید که به نوبه خود مورد بحث و بررسی دانشمندان قرار گرفته و مدل های متعددی برای تعریف مراحل و چگونگی ارتباط این مراحل با یکدیگر، انکشاف یافته است. صرف نظر از اختلافات جزئی، در تصویر کلی تمامی مدل های ارائه شده حول محور چند مرحله اساسی جمع شده می تواند، که در شکل ذیل قابل مشاهده است:



Source: Lester and Stewart. 2000: 5

طوریکه در شکل نیز دیده می شود اجراء به عنوان یک مرحله مشخص در پروسه پالیسی سازی به رسمیت شناخته شده، که به معنی تبدیل یک ایده یا توقع به اقدام به منظور رفع مشکلات اجتماعی می باشد (1). اجرای پالیسی، به آن دسته اعمالی اطلاق میشود که توسط افراد و گروه های اجتماعی برای رسیدن به اهداف مندرج در بیانیه پالیسی انجام میشود (5). در چرخه حیات پالیسی سازی تمام مراحل و اقدامات دارای اهمیت است، چنانچه حمید رضا ملک محمدی پروسه پالیسی سازی را به یک مسابقه دوش امدادی تشبیه نموده که در آن هر نفر از اعضای تیم پس از دویدن مسافتی معین قطعه استوانه ای شکل را به نفر بعد می دهد تا او کار دویدن را ادامه دهد و موفقیت نهایی تیم وابسته به این است، که تمام اعضاء در تمام مراحل درست عمل نمایند (3). با این وجود مرحله اجرای پالیسی است که موفقیت و شکست پالیسی را رقم میزند از همین رو مرحله اجرای پالیسی نیز توسط دانشمندان حوزه پالیسی سازی به عنوان یکی از مراحل پروسه پالیسی سازی بلکه بگرنج ترین و حساس ترین آن شناخته شده (6). اجرای پالیسی های عامه از جمله موضوعات اساسی برای دولت ها به شمار می رود؛ زیرا قادر شدن دولت به تحقق مقاصدش به سازماندهی و اجرای موفق پالیسی های که تدوین نموده، وابسته است (7). پالیسی سازی عامه و اجرای سالم آن به خصوص در حوزه زراعت، برای افغانستان از اهمیت زیادی برخوردار می باشد، زیرا اکثریت جمعیت فقیر کشور در قریه جات زنده گی می کنند و به سکتور زراعت به عنوان محرک رشد اقتصادی می نگرند (8). پالیسی های زراعتی اهدافی از قبیل؛ امنیت غذایی، افزایش عواید سکتور زراعت، توزیع عادلانه عواید حاصله، بهبود وضعیت اقتصادی و اجتماعی دهاقین و تولید کننده گان، ثبات ارزش قیم، افزایش کمیت و کیفیت محصولات زراعتی و حیوانی، استفاده معقول و مناسب از عوامل تولید و منابع طبیعی کشور، حفاظت محیط زیست و سلامت و مصئونیت مصرف کننده گان را تعقیب می نمایند (4). که تحقق این اهداف در سکتور زراعت، از یک طرف نیازمند طراحی و سازماندهی بهترین پالیسی ها بوده، و از طرف دیگر اجرای کامل و بدون نقص این پالیسی ها را مطالبه می نماید. دانشمندان سه نوع روش را برای ارزیابی پالیسی های عامه پیشنهاد می نمایند که شامل ارزیابی روش، ارزیابی تاثیرات و ارزیابی ترکیبی است. در ارزیابی روش ماهیت پالیسی و چگونگی شکل گیری آن به بحث گرفته می شود. اما در ارزیابی تاثیرات پالیسی، تاثیر پالیسی بر مشکل اصلی، تاثیر پالیسی بر جامعه هدف و تاثیر پالیسی بر سایر حوزه ها مورد بحث قرار می گیرد. (3). در دوره بست ساله جمهوریت در افغانستان، مشکلات زیادی در سکتور زراعت شناسایی شده و برای رفع آن نیز پالیسی های گوناگون انکشاف داده شده که در زمینه می توان از پالیسی ملی تخم های بذری، پالیسی و استراتژی برای سکتور های فرعی جنگلات و علفچر ها، پالیسی ملی لبنیات، پالیسی و استراتژی مصئونیت غذا و تغذیه افغانستان، پالیسی ملی انکشاف مالدار و صحت حیوانی، پالیسی ملی باغداری و... نام برد (12). با یک مراجعه ساده به آمار و ارقام پذیرفته شده جهانی به سادگی می توان متوجه شد که متاسفانه در ۲۰ سال اخیر پالیسی های زراعتی نتوانسته اند مشکل اصلی که همانا وابستگی کشور به واردات مواد اولیه اعم از زراعتی و (به اساس آمار منتشره در گزارش سروی تولید گندم که توسط اداره ملی احصایه و معلومات منتشر شده افغانستان در سال ۱۳۹۹ با کسر (۱،۳۱) میلیون متریک تن گندم مواجه

بوده باید از خارج کشور وارد نماید. و این میزان در سال های بعدی به دلیل رشد نفوس بیشتر خواهد شد. حیوانی است، را حد اقل به صورت نسبی حل نمایند. قیمت بلند گندم در داخل افغانستان نسبت به سایر کشور های همسایه (به اساس گزار اداره ملی احصایه و معلومات قیمت گندم در سال ۱۳۹۹ مقدار ۲۲,۸ فیصد نسبت به سال ۱۳۹۸ و ۱۹,۶ فیصد نسبت به پنج سال اخیر افزایش داشته است)، سنتی بودن روش پرورش موادی و وابستگی کشور به واردات محصولات لبنی از خارج کشور از یک طرف و عدم مطابقت محصولات زراعتی با نیاز های بازار افغانی و شکایت همیشگی باغداران از نبود بازار برای فروش میوه و محصولات زراعتی شان، فاسد شدن هزاران تن میوه صادراتی افغانستان عقب دروازه های بسته کشور های همسایه، مشاهده عینی استفاده از سیستم سولر برای استخراج زخایر استراتژیک آب زیر زمینی برای آبیاری محصولات که با تقاضای بازار همخوانی ندارد در بسیاری ولایات غرب و جنوب غرب افغانستان از طرف دیگر، حکایت از عدم موفقیت پالیسی ها در این عرصه دارد. اگر نگاهی به آمار جهانی انداخته شود به سادگی قابل مشاهده است که تاثیر پالیسی های زراعتی روی جامعه هدف را نیز موفق نبوده است به طور مثال به اساس گزارش اداره سنجش و رتبه بندی امنیت غذایی (IPC) که در ماه اپریل سال ۲۰۲۳ منتشر شده است حدود چهار میلیون طفل و زن در افغانستان از سوء تغذیه شدید رنج می برند. و یکی از عمده ترین عوامل آن پایین بودن دسترسی به مواد اولیه غذایی می باشد. به اساس گزارش دفتر هماهنگ کننده کمک های بشر دوستانه میزان فقر در افغانستان در سه سال اخیر ۵۰ فیصد افزایش داشته است که در پهلوی سایر عوامل خشک سالی و ناکامی پالیسی های آبیاری زراعتی یکی از این عوامل پنداشته میشود. تاثیر پالیسی ها در سایر حوزه ها مانند صحت، امنیت، تجارت، روابط خارجی و اقتصاد افغانستان نیز نشان دهنده گراف مثبت و صعودی نمی باشد. تمام موارد مذکور در فوق حاکی از این است که پالیسی های زراعتی در افغانستان به شکل درست طراحی و اجرا نشده اند. سوالی که با دیدن آمار و ارقام مطرح میشود این است که با وجود فرصت ۲۰ ساله در دوره جمهوریت، استخدام متخصصان داخلی و خارجی و تخصیص میلیارد ها افغانی سرمایه چرا تاکنون موفقیت چشم گیری در حل مشکلات موجود در حوزه زراعت بدست نیامده و پالیسی های زراعتی که ظاهراً خوب طراحی شده، چرا به درستی اجرا نشده اند. در حقیقت سوال اصلی این تحقیق را نیز همین مسئله تشکیل میدهد که موانع اجرای درست پالیسی های زراعتی کدام ها اند و چه راهکاری برای برداشتن این موانع باید رو دست گرفته شود؟ آیا پالیسی های زراعتی به درستی طراحی نشده و مشکل از ماهیت پالیسی و روش طراحی آن است که در اجرای آن مشکل به وجود آورده؟ و یا اینکه پالیسی ها خوب طراحی شده اما موانعی خارج از ماهیت پالیسی در اجرا و تحقق اهداف آن اخلال ایجاد نموده است؟ بناً به عبارت ساده می توان گفت مسئله اساسی مورد نظر تحقیق حاضر این است که عمده ترین موانع و چالش های موجود فرا راه اجرای درست پالیسی های زراعتی در افغانستان کدام ها اند و کدام مانع یا دسته ای از موانع بیشتر از هر عامل دیگری سبب میشود تا اجرای درست پالیسی های زراعتی به مشکل مواجه شود.

هرچند تحقیق در زمینه شناسایی موانع اجرای پالیسی در افغانستان به دلیل تازه بودن و نبودن مدل های بومی مناسب کار دشوار است، اما در خارج از افغانستان اجرای پالیسی های عامه بعد از دهه ۱۹۷۰ میلادی بیشتر مورد توجه دانشمندان عرصه پالیسی سازی قرار گرفت و مدلهایی نیز برای شرح پروسه اجرا ارائه شد (3). مدل اول اجرای پالیسی عامه در مطالعات آرون ویلداوسکی و جفری پرسمن بنیانگذاران مطالعات اجرای پالیسی عامه منعکس شده به مدل بالا به پایین مشهور است (21). این مدل محور مطالعات کلاسیک روی بحث اجرای پالیسی های عامه را تشکیل داده و نقطه آغاز اجرای پالیسی عامه را اتخاذ تصمیمی می داند، که باید با کمترین انحراف به برنامه و فعالیت تبدیل شود (1). مدل ارائه شده توسط ون هورن و ون میتر و نیز مدل ارائه شده و توسط مزمانیان و ساباتیر را می توان به عنوان مهمترین مثال های ارائه شده از این مدل اجرای پالیسی در مطالعات نسل اول نام برد (3). مطالعات ثانوی روی بحث اجرای پالیسی های عامه که با تحقیقات مایکل لپسکی و ریچارد المور رقم خورد، تاکید اساسی روی اهمیت و محوریت شبکه بازیگران در سطوح پایین داشته و پاسخی بود به انتقادات دانشمندان، از مدل بالا به پایین در اجرای پالیسی های عامه (21). نهایتاً مدل ترکیبی به عنوان دست آورد مرحله سوم مطالعات اجرای پالیسی ارائه شد که طی آن مرحله اجرا به عنوان یک پروسه ی مطرح است، که در آن تمرکز گرای مدل بالا به پایین و روابط غیر رسمی سطوح پایین در مدل پایین به بالا، هر دو در نظر گرفته شده اند. بررسی سیر تحول نظریات و مطالعات اجرای پالیسی نشان دهنده دو جریان اساسی است. یکی اینکه یک تغییر کلی در طرز دید دانشمندان نسبت به پروسه اجرا (از یک پروسه خطی و یک طرفه به یک پروسه چرخه ای و تعاملی) بوجود آمده. دوم اینکه در مدل های

ارائه شده برای اجرای پالیسی، پروسه اجرا به عنوان پروسه ی متأثر از متغیر های گوناگون و متعدد در نظر گرفته شده است (1). موانع اجرای پالیسی های عامه نیز موضوع تحقیقات و مطالعاتی در خارج از کشور قرار گرفته است، این تحقیقات بعضاً به صورت کلی و عام صرف نظر از حوزه و نوعیت پالیسی و بعضاً هم به صورت موردی و مشخص موانع اجرای پالیسی های عامه را شناسایی و دسته بندی نموده اند، که جای دارد به عنوان پیشینه تحقیق به تعدادی از این تحقیقات که در جدول ذیل خلاصه سازی شده، نظر انداخته شود:

جدول شماره (۱) خلاصه موانع اجرای پالیسی های عمومی از نظر دانشمندان

شماره	اسم محقق و مآخذ تحقیق	زمان اجرای تحقیق	موانع شناسایی شده در نتیجه تحقیق
۱	پرسمن و وایلد اوسکی <sup>(27)</sup>	۱۹۷۳م	عدم استفاده از ابزار های مستقیم، در نظر نگرفتن مبانی علمی و نظری، عدم ثبات رهبری، پیچیده بودن پالیسی، جدایی میان مرحله تدوین و اجرای پالیسی.
۲	وان میتر و وان هورن <sup>(28)</sup>	۱۹۷۵م	استندرد ها و اهداف، منابع، ارتباطات بین سازمانی، مشخصات موسسات اجرایی، مشخصات اجرا کننده گان، شرایط اقتصادی، شرایط، سیاسی و اجتماعی
۳	گان و هاگ و د <sup>(18)</sup>	۱۹۸۴م	عوامل خارجی و غیر مترقبه، زمان ناکافی، نبود منابع لازم، نبود نظریه معتبر علت و معلولی، ارتباطات بیش از حد میان واحد های اجرایی، نبود توافق و درک اهداف، عدم هماهنگی، مشخص نبودن وظایف، عدم تقاضای اجرای کامل پالیسی توسط مقامات
۴	مکینده <sup>(26)</sup>	۲۰۰۵م	کمبود منابع، تمایلات انگیزه ها و نگرش های اجرا کننده گان، چگونگی ارزیابی از جریان اجرا، عدم تخصص اجرا کننده گان، عدم توجه به عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و اداری، ابهام در پالیسی، تعدد پالیسی ها، تمرکز در تصمیم گیری، نبود هماهنگی میان اجرا کننده گان، عدم هماهنگی برنامه های اجرایی، عدم توجه به گروه های ذینفع، عدم حمایت شهروندان، دغدغه های سیاسی، تعدد و تداخل اختیارات مراجع سیاست گذاری.
۵	شن سو جانگ <sup>(16)</sup>	۲۰۰۶م	ابهام در اهداف پالیسی، عدم انعطاف پالیسی، عدم توجه به ظرفیت های اجرایی موجود.
۶	کانسولت <sup>(23)</sup>	۲۰۰۹م	موانع قانونی، موانع مالی، موانع سیاسی و فرهنگی، موانع اجرایی و تکنولوژیک
۷	شاه و بلیچینگر <sup>(13)</sup>	۲۰۱۱م	ظرفیت شبکه های اجرا، امکان پذیری اجرایی و مالی
۸	هاردی و همکاران <sup>(17)</sup>	۲۰۱۲م	مخالفت ذینفعان کلیدی، کمبود منابع مالی و انسانی، نبود شفافیت در طرز العمل های اداری، عدم سازگاری با سایر پالیسی ها، نبود همکاری میان احزاب در اجرای پالیسی و نبود اراده سیاسی
۹	واتز و همکاران <sup>(30)</sup>	۲۰۱۴م	عدم توجه به موانع نهادی، موانع که به اجتماع و جنبه های شناختی از جمله احساسات، دانش و ادراک مربوط است، عدم اطمینان به عنوان مانع سازگاری، مصارف انطباق به عنوان مانعی برای عمل در بعضی از تحقیقات شناسایی شده است.
۱۰	مشتاق و کاستا باربوسا <sup>(14)</sup>	۲۰۱۶م	عدم افزایش تعهد نمایندگان دولت، عدم ارتقای ظرفیت تکنولوژی، عدم آموزش تکنولوژی جدید، عدم تضمین پالیسی از طرف مقامات
۱۱	هوانگ و همکاران <sup>(20)</sup>	۲۰۱۷م	سیستم مکافات و مجازات، اجرای قانون، تعیین اهداف، ظرفیت کنترل و هماهنگی، سلسله مراتب عمودی در تعیین و تعریف اهداف و تنظیم و ارتقای تکنولوژی مورد استفاده.

موانع موجود فرا راه اجرای پالیسی های عامه در سازمان های دولتی در ایران، در سال ۱۳۹۷ هـ. ش توسط حسن رنگریز، مهدی خیر اندیش و سلیمه لطیفی جلیسه (5) نیز به صورت عمومی مورد تحقیق قرار گرفته و با استفاده از روش تحقیق در محتوی مقالات، در شش مولفه طبقه بندی شده است، که به اساس نتایج تحقیق مذکور موانع اجرای پالیسی شامل موانع ۱- مربوط به مجریان، ۲- موانع مدیریتی، ۳- موانع ساختاری، ۴- منابع اطلاعاتی مالی و فناوری، ۵- مربوط به تدوین پالیسی و ۶- موانع محیطی می شود. و نیز در سال ۱۳۹۷ هـ. ش تحقیق دیگری توسط دورانی و سعیدی (1) تحت عنوان شناسایی و اولویت بندی موانع اجرای خط مشی های

دولتی در حوزه ستادی وزارت نفت) صورت گرفته که طی آن موانع اجرای پالیسی‌های دولتی در حوزه استخراج نفت شناسایی و اولویت بندی شده است. چالش‌ها فراراه پالیسی‌های زراعتی در سیستم‌های اقتصادی خدمت-محور عنوان تحقیق دیگری است که مشخصاً در حوزه پالیسی‌های زراعتی توسط دالیا ودیکینی و زیویل در سال ۲۰۱۸م صورت گرفته است (29). این در حالیست که در حوزه شناسایی موانع اجرای پالیسی‌ها و با الاخص چالش‌ها و موانع اجرای پالیسی‌های زراعتی در افغانستان تا اکنون تحقیق مشخصی قابل دریافت نمی‌باشد. از همین رو هدف این تحقیق بر این قرار گرفته تا موانع اجرای پالیسی‌های زراعتی در افغانستان شناسایی، اساسی‌ترین مانع از میان موانع موجود تفکیک، پیشنهادهای مفید و کاربردی بر مبنای نتایج بدست آمده به رهبران و پالیسی‌سازان افغانستان ارائه و نهایتاً از طریق باز نمودن باب تحقیق و مناقشه روی پالیسی‌های زراعتی توجه رهبران علم و تحقیق به ارزیابی و شناسایی اهمیت پالیسی‌های زراعتی موجود در افغانستان جلب گردد.

## ۲. روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی بوده که به منظور شناسایی موانع موجود فرا راه اجرای پالیسی‌های زراعتی در افغانستان انجام شده و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی-سروی است. نوعیت تحقیق یک تحقیق اکتشافی<sup>۱</sup> بوده و جامعه آماری آنرا کارمندان اداری وزارت زراعت آبیاری و مالداري تشکیل میدهد که حدود (۶۴۴۳) نفر کارمند اداری در مرکز و ولایت می‌باشد. تعیین حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران صورت گرفته که به اساس تعداد اعضای جامعه آماری و با ضریب اطمینان ۹۵ فیصد، تعداد حجم نمونه ۳۶۳ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی محاسبه شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش مختلط کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده و ابتدا اطلاعات لازم برای تدوین ادبیات تحقیق از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و اینترنتی جمع‌آوری و بر مبنای آن دو پرسشنامه یک پرسشنامه به منظور شناخت موانع اجرای پالیسی‌های زراعتی و سپس برای تحلیل سلسله‌مراتبی پرسشنامه دوم ترتیب و اطلاعات میدانی از کارکنان اداره مرکزی و ولایتی وزارت زراعت آبیاری و مالداري و متخصصین و اهل‌خبره حوزه زراعت جمع‌آوری شده است. برای ساختن پرسشنامه با در نظر داشت تحقیقات قبلی که در زمینه شناسایی موانع اجرای پالیسی‌های عامه صورت گرفته شش دسته از موانع تشخیص و مولفه‌های هر یک از طریق مصاحبه با متخصصین عرصه زراعت افغانستان تعیین شده است. پرسشنامه مجموعاً دارای ۳۲ سوال بوده که در بر دارنده سوالات عمومی و تخصصی می‌باشد. سوالات پرسشنامه در ۶ بخش تنظیم شده که هر کدام برای شناسایی و اندازه‌گیری بخش معینی از موانع اجرای پالیسی‌های عامه مورد استفاده قرار گرفته و برای بدست آوردن اطلاعات مورد نظر از مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت در پرسشنامه استفاده شده است. به منظور سنجش اعتبار<sup>۲</sup>، پرسشنامه در اختیار تعدادی از اساتید پوهنتون و متخصصین عرصه قرار داده شده و با در نظر داشت نظریات بدست آمده اصلاحات لازم در ترتیب و عبارات بعضی از سوالات به عمل آمده است. سپس به منظور تعیین ثبات<sup>۳</sup> پرسشنامه یک نمونه ابتدایی شامل ۳۰ پرسشنامه توزیع از طریق ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از برنامه spss ثبات محاسبه شده است. بدین ترتیب ضریب الفای کرونباخ استخراج شده برای موانع مدیریتی با تعداد ۶ سوال ۰,۷۸، موانع محیطی با تعداد ۴ سوال ۰,۷۱۲، موانع انسانی با تعداد ۷ سوال ۰,۷۸، موانع مربوط به ماهیت پالیسی با تعداد ۸ سوال ۰,۸۷۶، موانع ارتباطی با تعداد ۳ سوال ۰,۷۴۷، و موانع سیستمی و ساختاری با تعداد ۴ سوال

<sup>۱</sup> Exploration

<sup>۲</sup> Validity

<sup>۳</sup> Reliability

۰.۷۲۹ بدست آمد که با در نظر داشت بالا بودن ضریب الفای محاسبه شده برای متغیرهای تحقیق به نسبت مقدار معیاری ۰.۷ می توان گفت. پرسشنامه مرتبه از اعتبار کافی برخوردار است.

### ۳. یافته ها

به منظور تصمیم گیری در مورد اینکه از کدام نوع تست های آماری در این تحقیق استفاده شود از تست کولموگروف-اسمیرینوف برای شناخت وضعیت نورمال بودن اطلاعات استفاده شد. که در نتیجه توزیع تمام متغیر های تحقیق نورمال بوده، بناً از تست های پارامتریک برای تحلیل اطلاعات استفاده به عمل آمد. از آنجاییکه در این تحقیق از تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۴</sup> برای دسته بندی متغیر ها استفاده میشود، قبل از انجام تحلیل عاملی باید اطمینان حاصل نمود که آیا اطلاعات برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر که برای رسیدن به این هدف از شاخص KMO و تست بارتلت استفاده شده است. اگر مقدار شاخص KMO نزدیک به یک باشد اطلاعات مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب است. نتایج تست بارتلت و شاخص KMO برای این تحقیق در جدول ذیل قابل مشاهده است.

جدول شماره (۲) نتیجه تست بارتلت و KMO		
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		
		.880
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6787.178
	Df	23
	Sig.	.000

طوریکه در جدول نیز دیده میشود، شاخص KMO نزدیک به یک است و از آنجاییکه در نتیجه تست بارتلت سطح معنا داری کمتر از ۵ فیصد به دست آمده میتوان گفت که تحلیل عوامل برای دسته بندی متغیر های اطلاعات مورد نظر مناسب است. برای درک استقلال عوامل از چرخش واریمکس<sup>۵</sup> استفاده شده که رایج ترین روش چرخش متعامد در تحلیل عوامل است، در این روش پیچیده گی مؤلفه به حد اقل میرسد. جدول واریماکس به اساس بار های عاملی واضح می سازد که کدام متغیر تحت کدام عامل قرار می گیرد. ماتریکس چرخش یافته نیز نشانگر این است که کدام سوالات با کدام ضریب به کدام یک از عامل های تعیین شده مرتبط هستند. البته برای رسیدن به این هدف باید ضریب های بدست آمده مساوی یا بیشتر از ۰.۴ در نظر گرفته شوند. با در نظر داشت نتایج بدست آمده از تحلیل دسته بندی عوامل، شش دسته عوامل شناسایی شده در جدول قابل مشاهده است.

### جدول (۳) دسته بندی موانع

شماره	عامل	متغیر ها
۱	موانع مربوط به مجریان	۱۷-۱۱
۲	موانع محیطی	۱۰-۷
۳	موانع مدیریتی و ساختاری	۶-۱
۴	موانع مربوط به ماهیت و تدوین پالیسی	۲۵-۱۸
۵	موانع سیستمی	۲۸-۲۶
۶	موانع ارتباطی و تکنولوژیکی	۳۲-۲۹

<sup>4</sup> Exploration

<sup>5</sup> Varimax

بعد از شناسایی موانع تاثیر گزار بر اجرای درست پالیسی های زراعتی، نوبت می رسد به تعیین درجه تاثیر گذاری موانع شناسایی شده که به این منظور اطلاعات دریافت شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و از روش تحلیل سلسله مراتبی<sup>6</sup> برای درجه بندی موانع استفاده به عمل آمده است. روش تحلیل سلسله مراتبی توسط دکتر ساعتی<sup>7</sup> در سال ۱۹۸۰م به عنوان ابزار تجزیه و تحلیل خوبی برای مدل سازی در موضوعات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و مدیریتی با روش مقایسه دو به دو عوامل به اساس شاخص های چند گانه به منظور اتخاذ تصمیم طراحی شد (9). در رابطه به روش تحلیل سلسله مراتبی باید گفت که این روش توسط فرهاد وفایی در مقایسه با ۲۰ روش دیگر مورد مطالعه قرار گرفته و در نتیجه ارزیابی به اساس شاخص های معتبر به عنوان بهترین روش برای رتبه بندی گزینه های یک مسئله شناخته شده است (10). به همین اساس درین تحقیق نیز از روش AHP برای درجه بندی موانع اجرای پالیسی های زراعتی، با استفاده از برنامه Expert choice 11.0 کار گرفته شده است. برای استفاده از این روش مراحل ذیل در نظر گرفته شده است:

۱. **ایجاد ساختار سلسله مراتبی:** از آنجا که در روش تحلیل سلسله مراتبی موانع دوه دو با یکدیگر مقایسه میشوند، از جامعه آماری خواسته می شود اهمیت نسبی هر یک از موانع را به نسبت مانع دیگر از میان پاسخ ها با مقیاس نه درجه ای تعیین کند بدین منظور بعد از شناسایی موانع اجرای پالیسی ها توسط پرسشنامه اول، برای انجام مقایسات زوجی پرسشنامه دوم طراحی شده است، و با در نظر داشت اصل معکوس بودن نتیجه مقایسه یک مانع نسبت به مانع دیگر، و درجه اهمیت (یک) برای یک مانع یا گزینه نسبت به خودش (فیلی، نصراللهی و قمی، ۱۳۹۱) برای تعیین تعداد مقایسات یا سوالات پرسشنامه از فرمول  $n(n-1)/2$  استفاده و ۱۵ سوال ترتیب و سپس روایی پرسشنامه با استفاده از نظر ۳ نفر از اساتید پوهنتون تأیید شد.
۲. **تجزیه و تحلیل سازگاری:** در مرحله دوم بعد از تعیین اهمیت موانع نسبت به یکدیگر، شاخص ماتریکس سازگاری برای اطمینان از انسجام قضاوت ها در مقایسه زوجی ارزیابی میشود، باید نرخ سازگاری ماتریکس روابط میان موانع کمتر از ۰,۱ باشد. برای محاسبه نرخ سازگاری - (CR) از فرمول ذیل استفاده می شود:

$$CR=CI/RI$$

$$CI = \frac{\lambda_{MAX}-n}{n-1}$$

که در این رابطه n تعداد معیارها و  $\lambda_{max}$  بزرگترین ضریب اهمیت بوده و RI شاخص تصادفی بودن است که در سال ۱۹۹۱ توسط دوکتور ساعتی<sup>۸</sup> تعیین شده است. بعد از وارد نمودن نتایج تحلیل سلسله مراتبی در نرم افزار Expert choice نرخ سازگاری ۰,۰۹ بدست آمده که از یک طرف نشان دهنده پایایی پرسشنامه مرتبه و از طرف دیگر نشان دهنده اعتبار درجه بندی موانع بدست آمده می باشد. که نتیجه نهایی در جه بندی موانع اجرای پالیسی های زراعتی در افغانستان در جدول ذیل قابل مشاهده است:

<sup>6</sup> Analytic Hierarchy process

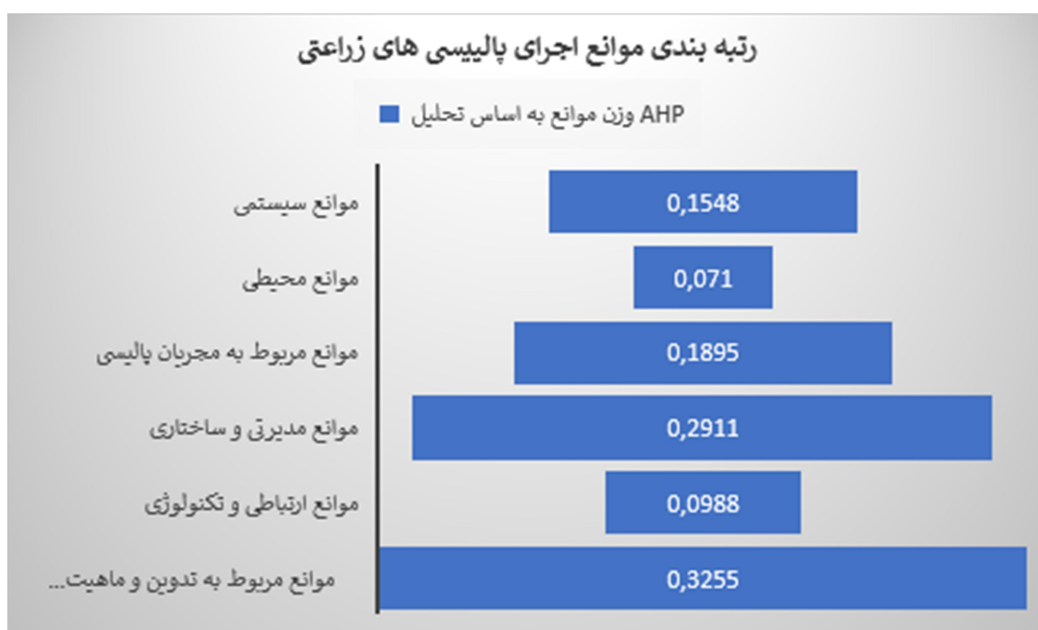
<sup>7</sup> Thomas L. Saaty

<sup>8</sup> Thomas L. Saaty



جدول (۴) رتبه بندی موانع اجرای پالیسی های زراعتی در افغانستان

شماره	دسته بندی موانع انتخاب شده	وزن	رتبه
۱	موانع سیستمی	۰,۱۵۴۸	۴
۲	موانع محیطی	۰,۰۷۱	۶
۳	موانع مربوط به مجریان پالیسی	۰,۱۸۹۵	۳
۴	موانع مدیریتی و ساختاری	۰,۲۹۱۱	۲
۵	موانع ارتباطی و تکنولوژی	۰,۰۹۸۸	۵
۶	موانع مربوط به تدوین و ماهیت پالیسی	۰,۳۲۵۵	۱



شکل شماره (1) نمودار درجه بندی موانع اجرای پالیسی های زراعتی در افغانستان

با در نظر داشت نتایج بدست آمده می توان گفت اجرای پالیسی مرحله بسیار مهم در چرخه حیات پالیسی می باشد که قضاوت ها در رابطه به موفقیت و عدم موفقیت پالیسی را رقم می زند. آنچه مانع اجرای درست پالیسی های زراعتی گردیده نه تنها موانعی است که خارج از ماهیت پالیسی های زراعتی بوده و بستر را برای اجرای پالیسی های زراعتی تنگ ساخته است بلکه قسمت عمده از این موانع مربوط به ماهیت پالیسی و روش تدوین و ایجاد آن و نیز ضمانت های اجرایی پالیسی می شود.

یافته های تحقیق نشان میدهد که عمده ترین مانع اجرای پالیسی های زراعتی موانع است که مربوط به ماهیت پالیسی های زراعتی می باشد. زیرا در نتیجه تحلیل سلسله مراتبی ضریب این مانع از همه بیشتر (۰,۳۲۵۵) بوده و از طرفی نیز در پاسخ های دریافتی در پرسشنامه اول که به منظور شناسایی موانع اجرای پالیسی های زراعتی توزیع گردیده است بیشتر فریکونسی را دارا می باشد. که با تحقیق انجام شده توسط هاردی و همکارانش در سال ۲۰۱۲ و تحقیق انجام شده توسط حسن رنگریز و همکارانش در سال ۱۳۹۷ مطابقت دارد.

#### ۴. نتیجه گیری

با در نظر داشت یافته های تحقیق می توان موانع اجرای پالیسی های زراعتی را در افغانستان را به ترتیب ذیل دسته بندی نمود :

- ۱- **موانع مربوط به پروسه تدوین و ماهیت پالیسی:** که شامل نبود مبنای علمی و تئوریک مناسب برای پالیسی های زراعتی، عدم رعایت مدل معیاری برای اتخاذ پالیسی، نبود هماهنگی میان پالیسی های زراعتی و سایر پالیسی های دولت، عدم مطابقت زمانی و مکانی پالیسی ها، تغییرات محیطی و اقلیمی و ماهیت در حال تغییر مسائل زراعتی و عدم انعطاف پذیری پالیسی های زراعتی و نبود ضمانت اجرای مناسب حقوقی و قضائی برای پالیسی های زراعتی بوده و به عنوان اساسی ترین موانع اجرای پالیسی های عمومی زراعتی شناخته شده اند.
- ۲- **موانع مدیریتی:** شامل نبود برنامه های آگاهی دهی مناسب برای اجرا کننده گان در رابطه به محتوای پالیسی، نبود منابع کافی برای اجرای پالیسی های عامه، پیچیده و زمانگیر بودن طرز العمل های اداری، ضعف در برنامه ریزی برای اجرای پالیسی، عدم هماهنگی میان ادارات مرکزی و محلی، عدم هماهنگی میان نهاد های کمک کننده به وزارت زراعت، آبیاری و مالداري که به عنوان دومین دسته از موانع اجرای درست پالیسی های زراعتی در افغانستان شناسایی شده است.
- ۳- **موانع مربوط به مجریان پالیسی:** که شامل نبود دانش و مهارت اجرای پالیسی، پایین بودن میزان تجربه اجرای پالیسی نزد مجریان، عدم آگاهی مجریان در مورد پالیسی های زراعتی دولت، پایین بودن احساس مسؤلیت در قبال اجرای پالیسی های زراعتی، پایین بودن روحیه کار گروهی، پایین بودن سطح دانش تخصصی رشته زراعت نزد کارکنان، تغییر و تبدیل مدیران عالی و نبود ثبات شغلی، می شود به عنوان سومین دسته از موانع در اجرای درست پالیسی های زراعتی در افغانستان شناسایی شده اند.
- ۴- **موانع سیستمی:** که شامل نبود دیدگاه سیستمی، نبود شفافیت و اولویت بندی در تخصیص منابع، ضعف سیستم مدیریت پاداش، نبود سیستم نظارت از اجرای پالیسی ها میشود و به عنوان دسته چهارم از موانع اجرای پالیسی های زراعتی در افغانستان شناخته شده است.
- ۵- **موانع ارتباطی و تکنولوژیکی:** به عنوان دسته پنجم از موانع اجرای پالیسی های زراعتی شناسایی شد که شامل: نبود مجاری ارتباطی مناسب با مخاطبان پالیسی، تداخل کاری میان ادارات ذیدخل در اجرای پالیسی های زراعتی و نبود حمایت رسانه های همگانی، می باشد.
- ۶- **موانع محیطی:** که شامل موانع فرهنگی، نبود حمایت عمومی و مقاومت در مقابل تغییر، وابستگی به کمک های خارجی و نبود حمایت سیاسی میشود، به عنوان دسته آخر از موانع اجرای پالیسی های زراعتی در افغانستان شناسایی شد.

#### ۵. پیشنهادات

اگر بخواهم بر مبنای نتایج بدست آمده در این تحقیق پیشنهاد مشخصی ارائه نمایم می توان گفت از آنجاییکه سکتور زراعت یک سکتور کلیدی برای افغانستان بوده و نقش بسیار عمده در رسیدن افغانستان به ثبات سیاسی و رشد و توسعه اقتصادی آن دارد. باید به سکتور زراعت اولویت داده شود و یک مدل مناسب برای ایجاد، اجراء، ارزیابی و اصلاح پالیسی های زراعتی با در نظر داشت اصول اعتقادی، ارزش های فرهنگی افغانی و لازمه های دانش زراعتی تعریف و تطبیق شود. البته به منظور شکل گیری همچو یک مدل و رفع یکایک موانع موجود در اجرای درست پالیسی های زراعتی لازم است پیشنهادات مشخص ذیل در رابطه به موانع موجود در نظر گرفته شود.

- **بازنگری و اصلاح پروسه شکل گیری پالیسی های زراعتی:** از آنجاییکه موانع مربوط به پروسه تدوین و ماهیت پالیسی به عنوان اولین دسته از موانع برای اجرای پالیسی های زراعتی شناسایی شده است، پیشنهاد می گردد در قسمت تدوین پالیسی های زراعتی مدل مناسب و پروسه معیاری انکشاف داده شود تا بتواند بعد از شناخت درست مشکلات و مسائل عمومی، با در نظر داشت متقضیات محیطی و شرایط زمانی، پیشنهاد های مناسبی را در حوزه زراعت ارائه نماید که دارای مبنای مناسب علمی باشد و بعد ضمانت های مناسب اجرای حقوقی و قانونی برای اجرای پالیسی های در نظر گرفته شود.

- **اصلاح ساختار اداری، آگاهی دهی و ساده سازی طرز العمل های کاری :** پیشنهاد می شود میکانیزم منظم برای آگاهی دهی و شریک سازی پالیسی های منظور شده زراعتی برای مجریان پالیسی ایجاد گردد و نیز پیشنهاد می شود طرز العمل ها و قوانین که می تواند سد راه اجرای درست و به موقع پالیسی های زراعتی گردد مورد بازنگری قرار گرفته، اصلاح شود. ساختار اداری به گونه مورد تجدید نظر قرار گیرد که بتواند با سازماندهی درست، هماهنگی لازم را میان واحد های مرکزی و محلی و ادارات کمک کننده وزارت زراعت ایجاد نموده و از طریق پلان گزاری دقیق و منظم، وظایف و مسؤولیت های کارکنان را در عرصه اجرای پالیسی مشخص نماید. تا بدینوسیله زمینه برای اجرای درست پالیسی های زراعتی فراهم شود.
- **شایسته سالاری و ارتقای ظرفیت اجرا کننده گان پالیسی های زراعتی:** پیشنهاد می گردد پروژه استخدام بازنگری و اصلاح شده و برمبنای اصل شایسته سالاری قرار گیرد، برنامه های آموزشی برای ارتقای سطح انگیزه و دانش مدیران و کارکان در رابطه به محتوی پالیسی های زراعتی و پروژه اجرای آن تدویر گردد. سیستم های نظارت و مدیریت پاداش مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد، مسؤولیت ها و وظایف واضح و ثبات شغلی غرض مدیریت دانش و استفاده از تجربه کارکنان با تجربه تامین گردد.
- **ایجاد نگرش جامع و اصلاح سیستم های اداری:** پیشنهاد میگردد دیدگاه جامع در رابطه به مسائل عمده در حوزه زراعت ایجاد و تخصیص منابع برمبنای تشخیص اولویت های ملی صورت گیرد. سیستم های مدیریت پاداش و نظارت از اجرای پالیسی بازنگری و به شکلی طراحی شود تا ادراک کارکنان در رابطه به تحقق عدالت سازمانی به شکل مثبت متحول سازد.
- **ارتقای سیستم های ارتباطی و ازدیاد شفافیت کاری برای آگاهی دهی بهتر و تحقق نظارت از اجرای درست پالیسی های عامه زراعتی** از طریق استفاده بیشتر از تکنولوژی عصری: کانال های ارتباط رسمی ارتقا و مجاری ارتباطی غیر رسمی با مخاطبان و ذینفعان پالیسی های زراعتی انکشاف داده شود تا ایشان در پروژه تدوین پالیسی ذخیل و ملاحظات شان در تدوین پالیسی در نظر گرفته شود و بدینوسیله زمینه برای اجرای پالیسی فراهم گردد. تکنولوژی معلوماتی و ارتباطات الکترونیک انکشاف و از رسانه های جمعی غرض آگاهی، جلب حمایت عمومی و نظارت از تطبیق پالیسی زراعتی استفاده صورت گیرد.
- **آگاهی دهی و جلب حمایت عمومی برای پالیسی های ملی زراعتی با استفاده از رسانه های جمعی:** پیشنهاد میشود، از طریق انجام تحقیقات برگزاری کنفرانس ها و آگاهی دهی و استفاده از رسانه های جمعی برای جلب حمایت عمومی و جلب توجه مثبت عوام برای اجرای پالیسی های زراعی اقدام، و تخصیص منابع ملی به پالیسی های زراعتی نیز جایگاه مناسب با در نظر داشت وابستگی دولت به زراعت، در نظر گرفته شود. توجه رهبران و مقامات سیاسی به پالیسی های زراعتی جلب و برای افزایش حمایت سیاسی تلاش صورت گیرد. در شکل دهی به پالیسی های زراعتی ارزش های فرهنگی رعایت و توافق میان پالیسی های زراعتی و ملاحظات فرهنگی محیطی ایجاد شود.

## ۶. منابع و مآخذ

۱. دورانی ا، سعیدی ل. شناسایی و اولویت بندی موانع اجرای خط مشی های دولتی در حوزه ستادی وزارت نفت. فصلنامه خط مشی گزارشی عمومی در مدیریت. ۱۳۹۷، ۲۱، ۳: p. ۱۰.
۲. الوانی س م. تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی تهران: سمت؛ ۱۳۹۲.
۳. ملک محمدی ح ر. مبانی و اصول سیاست گزارشی عمومی تهران: سمت؛ ۱۳۹۹.
۴. ام پویون ا، پی. کنلیو، آگنس سی ر، تیر سو. بی پچا. پالیسی زراعتی کابل: مطبعه عازم؛ ۱۴۰۱.
۵. رنگریز ح، خیر اندیش، لطیفی جلیسه س. بررسی موانع اجرای خط مشی های عمومی در سازمان های دولتی با استفاده از روش فرا ترکیب. سیاستگذاری عمومی. ۱۳۹۷، ۱۰، ۲۸: ص. ۱۲۷-۱۴۲.
۶. دانش فرد کا. موانع اجرای خط مشی های عمومی در سازمان های غیر دولتی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی. ۱۳۹۳: ص. ۲۳-۵۰.
۷. قلی پور را، دانایی فرد ح، زارعی متین ح، جندقی غر، فلاح مر. ارائه مدلی برای اجرای خط مشی های صنعتی در استان قم تهران؛ ۱۳۹۰.
۸. پین آ. پالیسی سازی در زمینه انکشاف زراعتی و دهات. واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان. ۱۳۸۸: ص. ۱۹.
۹. قدسی پور س ح. فرایند تحلیل سلسله مراتبی. AHP. هشتم ed. تهران: دانشگاه امیرکبیر؛ ۱۳۸۹.

۱۰. وفایی ف. طراحی یک مدل ریاضی برای اندازه گیری کارآیی مدل های جبرانی MADM به کمک روش تحلیل پوششی داده DEA در سیستم امتیاز دهی مدل تعالی EFQM رساله دکتری تهران: دانشگاه تربیت مدرس; ۱۳۸۶.
۱۱. فیلی حر, نصر اللهی ا, قمی م. کاربرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی جهت اولویت بندی پهنه های مستعد توسعه اکوتوریسم در شهرستان آبیگ اولین کنفرانس ملی راهکار های دستیابی به توسعه پایدار. ۱۳۹۱.
۱۲. صفحه رسمی وزارت زراعت، آبیاری و مالداري. (۲۴/۷/۱۴۰۲) قابل دسترس در: <https://www.mail.gov.af>
13. Blechinger PFH, Shah KU. A multi-criteria evaluation of policy instruments for climate change mitigation in the power generation sector of Trinidad and Tobago. *Energy Policy*. 2011 Aug 15;39(10):6331–43. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2011.07.034>
14. Barbosa MC, Alam K, Mushtaq S. Water policy implementation in the state of São Paulo, Brazil: Key challenges and opportunities. *Environmental Science & Policy*. 2016 Mar 9;60:11–8. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2016.02.017>
15. Chun YH, Rainey HG. Goal ambiguity and organizational performance in U.S. federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2005 Feb 21;15(4):529–57. Available from: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui030>
16. Dye t. understanding public policy New York: prentice Hall; 1992.
17. Hardee, K. Linking health policy with health systems and health outcomes: a conceptual framework. 2012 Washington (DC): Futures Group. Health Policy Project.
18. Hogwood, B, Gunn, L, why prefect implementation is unattainable? Policy analysis for the real world, Oxford University press. ,1948
19. hill m. the public policy process. 4th ed. Glasgow: Pearson education; 2005.
20. Huang GD, Altemose JK, O'Leary TJ. Public access to clinical trials: Lessons from an organizational implementation of policy. *Contemporary Clinical Trials*. 2017 Apr 14;57:87–9. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.cct.2017.04.002>
21. hill m, hupe p. Aguilera n, editor. UK: 2014; 2014.
22. James A. public policy making: an introduction Boston: Houghton Mifflin; 1990.
23. konsult. Barriers to implementation. In Decision makers Guidebook. Leeds; 2009.
24. lasswell h, lerner. the policy science Stanford: Stanford university press; 1959.
25. Lester j, Joseph s. public policy: An Evolutionary approach Wadsworth, USA; 2000.
26. Makinde T. Problems of policy implementation in developing nations: The Nigerian Experience. *Journal of Social Sciences*. 2005 Jul 1;11(1):63–9. Available from: <https://doi.org/10.1080/09718923.2005.11892495>
27. Wegrich K. Jeffrey L. Pressman and Aaron B. Wildavsky. Oxford University Press eBooks. 2016. Available from: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199646135.013.10>
28. Van Meter DS, Van Horn CE. The policy implementation process. *Administration & Society*. 1975 Feb 1;6(4):445–88. Available from: <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
29. vidickinie d, Gedminaitie z. challenges for agricultural policy in the service-driven economic systems. *economics of agriculture*. 2018: p. 1545-1555.
30. Waters E, Barnett J, Puleston A. Contrasting perspectives on barriers to adaptation in Australian climate change policy. *Climatic Change*. 2014 May 2;124(4):691–702. Available from: <https://doi.org/10.1007/s10584-014-1138-8>