

Designing a Model for Evaluating the Implementation of the Sustainable Urban Development Policy in the Framework of the Sixth Plan



Mohamad Dehbalaei¹, *Gholamreza Memarzadeh Tehran², Karamollah Daneshfard³

1. PhD Candidate of Management, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran
3. Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran



Citation: Dehbalaei, M., Memarzadeh Tehran, Gh., & Daneshfard, K. (2022). [Designing a Model for Evaluating the Implementation of the Sustainable Urban Development Policy in the Framework of the Sixth Plan]. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 10 (Special Issue), 180-205. <https://doi.org/10.30507/JMSP.2021.291821.2285>

<https://doi.org/10.30507/JMSP.2021.291821.2285>

20.1001.1.23452544.1401.10.1401.7.6



Funding: See Page 201

Received: 07/07/2021

Accepted: 23/08/2021

Available Online: 22/12/2022

Article Type: Research paper

Key words:

Policy making; policy implementation; policy evaluation and sustainable urban development.

ABSTRACT

Policy evaluation is one of the key elements to ensure the strict implementation of the policy. The purpose of this research is to create an evaluation model for the implementation of the sustainable urban development policy in the structure of sixth program. In terms of purpose and result, this research is developmental and practical, and its data is considered mixed (qualitative-quantitative). In the qualitative part of the research, the participants included twenty scientific and executive experts working in government departments who were chosen by judgmental sampling method. In the quantitative part, 250 managers of municipalities of Alborz province (Karaj, Fardis, Mohammadshahr, and Hashgerd) participated; by using Cochran's formula, 152 people were selected by cluster random sampling. In the qualitative part, the data collection method was semi-structured interview, and in the quantitative part, it was researcher-made questionnaire. The validity of interviews was confirmed by retesting and the validity of questionnaires was approved by experts. In order to analyze the data of the qualitative and quantitative part, the Delphi method and structural equation modeling were used, respectively. The results showed that the research model includes six components of policy goals and standards, policy resources and tools, policy implementers, implementing organization, uncontrollable factors, and policy implementation consequences. According to the results of quantitative analysis, the alpha level of 0.05 represented a significant relationship between the indicators and components.

JEL Classification: Z14.

* Corresponding Author:

Gholamreza Memarzadeh Tehran, PhD

Address: Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran

Tel: +98 (912) 1985003

E-mail: gmemar@gmail.com

طراحی مدل ارزیابی اجرای خطمشی توسعه پایدار شهری در چارچوب برنامه ششم

محمد دهبالایی^۱، * غلامرضا معمارزاده طهران^۲، کرم‌اله دانش‌فرد^۳

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران
۳. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

20.1001.1.23452544.1401.10.1401.7.6

چکیده

ارزیابی خطمشی یکی از ابزارهای مهم تضمین اجرای دقیق خطمشی است. هدف از این تحقیق، طراحی مدل ارزیابی اجرای خطمشی توسعه پایدار شهری در چارچوب برنامه ششم است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده‌ها، آمیخته (کیفی - کمی) است. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی تحقیق شامل بیست نفر از خبرگان علمی و اجرایی شاغل در ادارات دولتی بودند که با روش نمونه‌گیری قضاوتی و هدفمند انتخاب شدند. مشارکت‌کنندگان در بخش کمی نیز ۲۵۰ نفر از مدیران شهرداری‌های تابعه استان البرز (کرج، فردیس، محمدشهر و هشتگرد) بودند که با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۵۲ نفر تعیین گردید و با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود. روایی مصاحبه‌ها از طریق بازآزمون، و روایی محتوایی پرسش‌نامه بخش کمی به‌وسیله خبرگان تأیید شد. به‌منظور تحلیل داده‌های بخش کیفی از روش دلفی استفاده شد و برای تحلیل داده‌های بخش کمی نیز مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار رفت. نتایج نشان داد مدل تحقیق شامل شش مؤلفه اهداف و استانداردهای خطمشی، منابع و ابزارهای خطمشی، مجریان خطمشی، سازمان مجری، عوامل غیرقابل کنترل و پیامدهای اجرای خطمشی است. نتایج تحلیل‌های کمی نیز مؤید معناداری ارتباط بین شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدل تحقیق در سطح آلفای ۰,۰۵ است.

طبقه‌بندی JEL: Z14.

تاریخ دریافت: ۱۶ تیر ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش: ۱ شهریور ۱۴۰۰

تاریخ انتشار: ۱ دی ۱۴۰۱

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

کلیدواژه‌ها:

خطمشی‌گذاری، اجرای خطمشی، ارزیابی خطمشی، توسعه پایدار شهری.

* نویسنده مسئول:

دکتر غلامرضا معمارزاده طهران

نشانی: تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

تلفن: +۹۸ (۹۱۲) ۱۹۸۵۰۰۳

پست الکترونیک: gmemar@gmail.com

۱. مقدمه

چرخه خطمشی گذاری عمومی برگرفته از فرایند منطقی و عقلایی تصمیم گیری است (الوانی، ۱۳۹۲) که مسیری منظم و مرحله به مرحله را برای خطمشی گذاری عمومی ارائه می دهد و دارای گام های متوالی شامل ۱. شناخت، درک و بیان مسئله، ۲. ارجاع و طرح مسئله در سازمان های عمومی، ۳. شکل گیری خطمشی عمومی، ۴. مشروعیت بخشی و قانونی سازی خطمشی، ۵. ابلاغ و اجرای خطمشی و ۶. ارزیابی خطمشی اجرا شده است (الوانی و شریفزاده، ۱۳۹۴، ص. ۴۲).

پاپادوپلوس^۱ اجرای خطمشی را مرحله ای در فرایند خطمشی گذاری می داند که در طی آن، خطمشی عملیاتی می شود. در تعریفی دیگر، اجرای خطمشی عبارت است از فرایندی که در آن، برنامه ها یا خطمشی ها به اجرا درمی آید؛ مرحله ای که نشان می دهد طرح ها چگونه عملی می شود (معمارزاده و طاهرپور، ۱۳۸۴). اجرای خطمشی به عملیات و اقدامات سازمان ها و مؤسسات مجری و چگونگی انجام دادن آن ها اطلاق می شود. این عملیات و اقدامات موجب پیاده سازی برنامه ها و روبه های تعیین شده در مرحله شکل گیری خطمشی می گردد (دانش فرد، ۱۳۹۳، ص. ۲۳۰). اجرای ناموفق خطمشی ها بی اعتمادی مردم به مجریان و خطمشی گزاران را در پی دارد. تداوم این عارضه سبب می شود خطمشی ها پایگاه مردمی و اجتماعی خود را از دست بدهند و جامعه با دید منفی به آن ها بنگرد یا به آن ها بی اعتنا باشد. این امر آثاری سوء برای مردم و دولت به دنبال خواهد داشت و موجب خواهد شد اعتماد عمومی که بزرگترین سرمایه هر نظام سیاسی است، کاهش یابد و به تدریج از میان برود (Jensen et al., 2020).

در اجرای موفق هر خطمشی، عوامل متعددی تأثیر دارد. پالمبو و کالیستا^۲ (۱۹۹۰) معتقدند براساس خرد متعارف، وجود برخی شرایط در اجرای موفق خطمشی اثرگذار است؛ مانند بیان صحیح دلایل پرداختن به مسئله، وجود دلایل روشن برای سازمان دهی مجریان، مهارت های مدیریتی و سیاسی و حفظ اولویت اهداف در صورت وقوع تغییرات اقتصادی و اجتماعی. بی توجهی به این عوامل در اجرای موفق خطمشی های عمومی مشکل ایجاد می کند. محققان چالش های متعدد دیگری را نیز شناسایی کرده اند که برخی از مهم ترین آن ها به این شرح است: جهانی شدن و الزامات آن، ماهیت و طبیعت انسان، پدیده های اجتماعی و اصول علوم اجتماعی، عقاید کنشگران مختلف اجرا، نوع همکاری و ارتباطات بین فعالان اجرا (دانایی فرد، ثقفی و مشبکی، ۱۳۸۹، ص. ۸۲).

هاولت، رامش و پرل (۱۳۹۶) معتقدند ماهیت مسائل بر اجرای برنامه هایی که برای

1. Papaduplos
2. Palumbo & Calista

مواجهه با آن‌ها طراحی شده است، به‌طریق مختلف اثر می‌گذارد. تعدد اهداف برنامه‌های دولت ممکن است اجرای آن‌ها را دشوار کند (هاولت و دیگران، ۱۳۹۶؛ Mazmanian & Sa-batier, 1983). ابعاد گروه هدف نیز عامل مؤثر دیگری بر اجرای خطمشی است. هرچه گروه هدف وسیع‌تر و متنوع‌تر باشد، اثرگذاری بر رفتار اعضا به‌نحو مطلوب سخت‌تر خواهد بود. اوضاع اجتماعی می‌تواند بر درک ما از مسئله و در نتیجه شیوه اجرای برنامه تأثیر بگذارد. تغییرات اوضاع اقتصادی نیز اثر مشابهی بر اجرای خطمشی‌ها می‌گذارد. دسترسی به فناوری‌های نوین نیز می‌تواند باعث تغییراتی در خطمشی شود. تحولات اوضاع و احوال سیاسی نیز عامل اثرگذار مهم در اجرای خطمشی‌هاست (هاولت و دیگران، ۱۳۹۶؛ Mazmanian & Sabatier, 1983; Su, 2016). نحوه سازمان‌دهی تجهیزات اداری مؤسسات مجری خطمشی و نیز منابع سیاسی و اقتصادی گروه‌های هدف بر اجرای خطمشی اثر دارد. شفافیت در بیان اهداف خطمشی به اجرای آن از سوی مجریان کمک می‌کند. تدوین خطمشی باید به‌صورت ضمنی یا آشکار به یک نظریه علمی معتبر متکی باشد تا مشخص گردد چرا از موارد تعیین‌شده انتظار می‌رود مشکل موجود را برطرف کنند (Mazmanian & Sabatier, 1983; Hogwood & Gunn, 1984). خطمشی باید حاوی مقررات روشنی باشد تا سازمان‌های مجری که از تجربه و تعهد لازم برخوردارند، به‌خوبی آن را اجرا کنند (معمارزاده و طاهرپور، ۱۳۸۴، ص. ۷۴).

در دانش خطمشی‌گذاری عمومی، ارزیابی همگام با اجرای خطمشی مطرح می‌گردد و آخرین مرحله از فرایند خطمشی‌گذاری به‌شمار می‌آید. ارزیابی خطمشی آگاهی از نتایج خطمشی عمومی است و به‌معنای بررسی عینی، نظام‌مند و تجربی تأثیرات خطمشی‌ها و برنامه‌های عمومی دولت است (Hiil & Hupe, 2014).

در خصوص ضرورت انجام این تحقیق باشد گفت که با وجود تدوین خطمشی‌های عمومی، در مرحله اجرا با مشکلاتی روبه‌روست، وضعیت مناسبی ندارد و آسیب‌های ناشی از آن رو به گسترش است. بررسی مطالعات انجام‌شده در زمینه اجرای خطمشی عمومی در کشور نیز مؤید وجود ضعف‌هایی در اجرای آن‌هاست که ناشی از دلایل متعددی همچون بی‌توجهی به ارزش زمان و سپری شدن فرصت‌ها در اجرای خطمشی‌ها، بی‌ثباتی مدیریتی در بخش دولتی متولی اجرای خطمشی‌ها، ناکارآمدی مجریان، ناهمسویی ابزارهای اجرای خطمشی‌های ملی، بحران‌های داخلی و خارجی مؤثر بر اجرای خطمشی‌ها، فقدان ساختار اجرایی مناسب برای اجرای خطمشی‌های ملی، فقدان نگرش یکپارچه و کلان به خطمشی‌ها و موانع محیطی و نظارتی است (مقدس‌پور، دانایی‌فرد و کردنائیج، ۱۳۹۲؛ رنگریز، خیراندیش و لطیفی، ۱۳۹۷؛ علی‌آبادی، عزیززی، عالم‌تبریز و داوری، ۱۳۹۷؛ قراباغی، مقیمی و لطیفی، ۱۴۰۰). این کاستی‌ها منجر به فاصله زیاد بین وضعیت موجود و شرایط مطلوب در حوزه اجرای خطمشی‌های عمومی و ملی شده است. خطمشی‌های توسعه پایدار شهری

نیز از این قاعده مستثنا نیست. بنابراین به‌نظر می‌رسد جهت حذف یا به‌حداقل رساندن پیامدهای ناشی از عدم اجرای مطلوب خطمشی توسعه پایدار شهری، دست یافتن به روشی منظم و اثربخش و کارآ در ارزیابی اجرای خطمشی توسعه پایدار شهری و سرانجام به‌منظور پوشش نسبی خلأ دانشی و نظری موجود در این حوزه، این پژوهش به‌دنبال ارائه مدلی مناسب در جهت ارزیابی اجرای خطمشی توسعه پایدار شهری در چارچوب قانون ششم توسعه در کشور است.

از سوی دیگر فقدان مدلی برای ارزیابی اجرای خطمشی‌های عمومی یکی از دغدغه‌های اصلی ادارات دولتی و انگیزه محقق در انتخاب موضوع تحقیق بوده است. اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر در دو بُعد نظری و کاربردی قابل بررسی است. در بُعد نظری، با وجود انجام شدن پژوهش‌های گسترده در خصوص فرایند خطمشی‌گذاری، این مسئله به‌خوبی تبیین نشده و همچنان ابهامات فراوانی در آن وجود دارد که مستلزم انجام پژوهش و گردآوری داده‌های تجربی بیشتری است؛ لذا این پژوهش می‌تواند از جهت پر کردن خلأ نظری در حوزه ارزیابی خطمشی در شهرداری کرج، به شناسایی هرچه بیشتر مفهوم، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها و نحوه تعامل آن‌ها به‌صورت دقیق‌تر و عملیاتی‌تر یاری رساند و الگویی یکپارچه و منسجم عرضه نماید. از نظر کاربردی نیز، این پژوهش می‌تواند با تبیین بیشتر مفهوم ارزیابی اجرای خطمشی، نقش مؤثری در بهبود عملکرد سازمانی در توسعه پایدار شهری و تحقق اهداف سند چشم‌انداز سال ۱۴۰۴ و برنامه ششم توسعه کشور داشته باشد؛ زیرا براساس سند مذکور، ایران باید تا سال ۱۴۰۴ به قدرت اقتصادی، علمی و فناوری منطقه تبدیل شده باشد. این آرمان ضمن آنکه با دوراندیشی، پیش‌قدمی و استقبال از چالش‌های آتی همراه است، مستلزم ارزیابی درست از میزان تحقق اهداف برنامه‌های موجود است. درنهایت جایگاه منحصربه‌فرد ادارات دولتی (شهرداری‌ها) در عرضه خدمات شهری به ذی‌نفعان مختلف که منبعث از محیط پویا و الزامات خاص ناشی از مطالبات شهروندان است، نیز ضرورت توجه به ارزیابی اجرای خطمشی‌های توسعه پایدار شهری را بیش از پیش توجیه‌پذیر می‌سازد. وجود شناخت بیشتر و عمیق‌تر در این زمینه می‌تواند به ایجاد و توسعه مدل ارزیابی اجرای خطمشی‌های توسعه پایدار شهری کمک کند و زمینه مناسبی برای تقویت فرایندهای توسعه پایدار شهری به‌وجود آورد. *از این‌رو مسئله اصلی پژوهش حاضر ارائه مدل ارزیابی اجرای خطمشی توسعه پایدار شهری در چارچوب برنامه ششم توسعه است.*

۲. پیشینه تحقیق

خلاصه‌ای از مطالعات انجام‌شده در خصوص ارزیابی اجرای خطمشی در جدول ۱ و ۲ بیان شده است.

جدول ۱. مطالعات داخلی درباره ارزیابی اجرای خطمشی

پژوهشگر	عنوان پژوهش	یافته‌های تحقیق
قرباغی و دیگران (۱۴۰۰)	فراترکیب مطالعات اجرای خطمشی عمومی در ایران	مقوله «مجریان ناکارآمد و ناتوان» بیشترین اهمیت را دارد و پس از آن به ترتیب مقوله‌های «عدم شکل‌گیری فهم صحیح از مسئله»، «فقدان نگرش یکپارچه و کلان به مسئله»، «ضعف‌های ساختاری و درونی» و «ضعف پشتیبانی و حمایت در اجرا» قرار دارد.
رنگریز و دیگران (۱۳۹۷)	موانع اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب	موانع مرتبط با تدوین خطمشی، مجریان خطمشی، موانع مدیریتی، موانع ساختاری، موانع مالی، اطلاعاتی و فناورانه، موانع محیطی.
علی‌آبادی و دیگران (۱۳۹۷)	شناسایی موانع اجرای خطمشی‌های کارآفرینی و نوآوری در برنامه‌های توسعه جمهوری اسلامی ایران	موانع ماهیتی (نبود متولی واحد، عدم تفسیر و استانداردسازی قوانین، و تعدد و ناهم‌سویی قوانین)، موانع مشارکت (عدم مشارکت مجریان و ذی‌نفعان در تدوین و اجرای خطمشی)، موانع مربوط به مجریان (نبود تعهد و مسئولیت‌پذیری در مجریان، فقدان آموزش مناسب برای مجریان، ضعف و ناکارآمدی مجریان، فقدان هماهنگی مناسب بین مجریان و تغییر مجریان کارآمد)، موانع محیطی (شرایط محیطی نامناسب، ساختار اداری نامناسب، اراده سیاسی ناکافی و پایبند نبودن به برنامه)، موانع پیاده‌سازی (عدم نیازسنجی برای اجرا، زمان اجرای نامناسب، فقدان ابزار اجرا و ظرفیت ناکافی اجرا) و موانع نظارتی (نظارت نداشتن مناسب بر اجرا، فقدان ضمانت اجرایی، نبود سیستم نظارتی مستقل، ابزار نامناسب ارزیابی و دریافت نکردن انعکاس و بازخور).
درخشان و پیلهوری (۱۳۹۷)	آسیب‌شناسی اجرای خطمشی‌های سلامت اداری با رویکرد حکمرانی خوب در سازمان جهاد کشاورزی	در خصوص کیفیت مقررات، حاکمیت قانون، پاسخ‌گویی و شفافیت به ترتیب بیشترین فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب وجود دارد و در مراحل بعدی به ترتیب ابعاد عدالت و انصاف، اثربخشی و کارایی و نتیجه‌گرایی قرار دارد.
سعیدی و دورانی (۱۳۹۷)	شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرای خطمشی‌های دولتی در حوزه ستادی وزارت نفت	موانع مدیریتی، موانع انسانی، موانع ارتباطی، موانع محیطی، موانع مربوط به ماهیت خطمشی و موانع سیستمی.
عباسی، معتضدیان و میرزایی (۱۳۹۵)	موانع اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی	مشکلات مربوط به تدوین‌کنندگان خطمشی، مجریان و استفاده‌کنندگان، ماهیت خطمشی، سازمان مجری، انواع کنش‌ها و گروه‌های فشار و محیط با اجرای اثربخش خطمشی ارتباط معنادار دارد.
بذرافشان (۱۳۹۱)	عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش خطمشی‌های گردشگری جمهوری اسلامی ایران	هدف‌گذاری و تدوین خطمشی، حمایت مراجع قانونی - حقوقی، ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان، تخصص و مهارت مجریان، گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان، نظام اداری و بوروکراسی، انتخاب ابزار مناسب و منابع لازم برای اجرای خطمشی عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های گردشگری شناسایی شد.
معمارزاده و طاهرپور (۱۳۸۴)	عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های مالیاتی در ایران	شفافیت سیاست‌ها و قوانین مالیاتی، رهبری سازمانی و توجه به فرهنگ جامعه و مشارکت در امر قانون‌گذاری، شرایط اجتماعی و سیاسی و حمایت مردمی، اهمیت سازمان مجری برای سایر سازمان‌ها و نهادها، تعهد سازمان مجری و مسئولانشان به اجرا، گرایش مجریان به اجرا و منطقی بودن آن از نظر آن‌ها، فضای همدلی و همکاری در سازمان، انگیزش و تمایلات کارکنان سازمان مجری، گوناگونی و تنوع مؤدبان و سازمان‌های وابسته، محدودیت زمانی و ضمانت اجرا، شرایط اقتصادی و دانش و آگاهی‌های کارکنان سازمان‌های مجری خطمشی‌ها و قوانین

جدول ۲. مطالعات خارجی درباره ارزیابی اجرای خطمشی

پژوهشگر	عنوان پژوهش	یافته‌های تحقیق
موسلی و توماس ^۲ (2020)	مدل رفتاری از اکتشافات و تعصبات در اجرای خطمشی	این پژوهش به تشریح نقش رفتارها و تعصبات در تخصیص منابع در اجرای خطمشی پرداخته است. نتایج مطالعه نشان داد چگونه مدیریت دولتی رفتاری و عوامل انسانی می‌تواند به بهبود درک ما از اجرای خطمشی‌ها کمک کند؛ همچنین روش‌های ابتکاری می‌توانند در تصمیم‌گیری به کارکنان رده اجرایی خطمشی کمک کنند؛ اما ممکن است موجب ایجاد نابرابری اجتماعی یا خدمات ناکارآمد نیز شوند.
موروگوداتو و وایت ^۳ (2020)	استفاده از خطمشی اجرای عدالت اجتماعی؛ چگونگی اجرای خطمشی در مدارس	مدیران مدارس در اجرای خطمشی‌ها نیازمند درک خطمشی و مشخص نمودن رویکرد پیاده‌سازی برای ایجاد عدالت اجتماعی و ارتقای عدالت آموزشی هستند.
گایست ^۴ (2018)	فعالیت‌های کارآفرینانه در اجرای خطمشی و هماهنگی اجرای خطمشی	چارچوب خطمشی انعطاف‌پذیر و دانش عمیق‌تر در مورد تلاش‌های منطقه‌ای از طریق واسطه‌گری و شبکه، امکان شناسایی تنگناهای بالقوه محلی و لابی کردن برای تغییرات قانونی توسط کارآفرینان را فراهم می‌آورد. اقدامات کارآفرینانه شامل افزایش نفوذ خطمشی با تغییر توزیع اقتدار و اطلاعات و یا تغییر هنجارها و چارچوب‌های شناختی، جهان‌بینی‌ها یا منطق نهادی است.
لیو و ژائو ^۵ (2018)	تحلیل خطمشی اجرای آموزش برای کودکان مهاجر در چین	اجرای خطمشی آموزش برای کودکان مهاجر متأثر از سیستم سیاسی فعلی، نقش دولت‌های محلی برای تصمیم‌گیری درباره میزان اجرای خطمشی، استقلال عمل مجربان و هماهنگی بین دولت مرکزی و محلی است.
فولکرد ^۶ و دیگران (2016)	مروری بر روش‌ها و ابزارهای ارزیابی اجرای سیاست‌های دولت برای ایجاد محیط‌های غذایی سالم	مدیریت تعارض، ارتباطات شفاهی، هماهنگی بین‌فردی، آشنایی با بیشتر موانع و تسهیل‌کنندگان برای اجرای سیاست شامل پشتیبانی، زیرساخت‌ها، منابع و مشارکت ذی‌نفعان است. برای اجرای خطمشی‌ها هماهنگ‌سازی روش‌ها و ابزارهای با کیفیت بالا مورد نیاز است.
لیو و ژائو (2016)	تعارض و تضادهای دولت مرکزی و محلی در اجرای خطمشی‌های زیست‌محیطی	تضاد بین دولت محلی و مرکزی در اجرای خطمشی مهم‌ترین مانع در اجرای خطمشی است.
سو ^۷ (2016)	عوامل اثرگذار بر اجرای خطمشی	عوامل خطمشی (شامل نوع خطمشی، منابع، مشوق‌های خطمشی، درجه تغییر و پیچیدگی، سازگاری و مشروعیت و وضوح خطمشی)، عوامل مداخله‌گر (شامل ارتباط و هماهنگی، زمان، استراتژی‌های اجرا، آموزش کارکنان، فرایند پذیرش، همبستگی روشن و مستمر و حذف ترس و تردید)، عوامل محیطی (شامل حمایت اجتماعی - اقتصادی و سیاسی، زمینه ساختار سازمانی، زمینه جَو سازمانی و حمایت سایرین) و عوامل مجری (درک کارکنان، شایستگی کارکنان و تمایل آن‌ها).
وینترز ^۸ (2015)	متغیرهای اثرگذار بر اجرای خطمشی	صورت‌بندی خطمشی، متغیرهای مربوط به اجرای سازمانی و بین‌سازمانی، متغیرهای مربوط به رفتار بوروکرات‌های سطح خیابان و متغیرهای مربوط به واکنش گروه هدف و تغییرات جامعه.
ناکامورا و اسمال‌وود ^۹ (2015)	تشریح سه محیط خطمشی (صورت‌بندی خطمشی، اجرای خطمشی و ارزیابی آن)	سه دسته متغیر مؤثر بر اجرای خطمشی عبارت است از: بازیگران و حوزه‌ها، ساختارهای سازمانی و هنجارهای بوروکراتیک و شبکه‌های ارتباطی و سازگاری‌ها، اجابت و پذیرش.

3. Moseley & Thomann
4. Mavrogordato & White
5. Gieſt
6. Liu & Zhao
7. Phulkerd
8. Su
9. winters
10. Nakamura & Smallwood

براساس بررسی چارچوب نظری و پیشینه تحقیق می‌توان گفت ارزیابی اجرای خطمشی یکی از روش‌هایی است که برای بررسی مهیا بودن شرایط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بسترساز اجرای خطمشی و درنهایت اجرای اثربخش آن صورت می‌گیرد و منجر به تحقق انطباق‌پذیری و سازگاری سازمان‌های دولتی مدرن با تغییرات مداوم و مستمر محیط‌های کاری می‌شود. مطالعه نتایج پژوهش‌های انجام‌شده نشان داد مجموعه عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی (مدیران)، عوامل فردی (مجریان)، عوامل فرایندی، عوامل فرهنگی و نهادی، نگرش و ادراک، منابع و عوامل محیطی (برون‌سازمانی) بر اجرای خطمشی اثر می‌گذارند یا مانع اجرای اثربخش آن می‌شوند.

همان‌گونه که ملاحظه شد، در تحقیقات انجام‌شده همه مؤلفه‌های مؤثر بر اجرای اثربخش خطمشی به‌صورت یک‌جا و متمرکز و براساس شرایط بومی سازمان مورد مطالعه بیان نشده و هرکدام از این مدل‌ها به ابعاد چند مورد از متغیرهای مؤثر پرداخته است؛ بنابراین پژوهش حاضر برآن است تا الگویی به‌نسبت جامع از ارزیابی اجرای خطمشی توسعه پایدار شهری در قالب برنامه ششم توسعه کشور ارائه کند.

۳. چارچوب نظری

خطمشی یا سیاست اصل تعیین‌کننده محدوده تصمیم‌گیری برای مدیران سازمان یا هیئت‌مدیره است. مدیران برنامه‌ریزی و اجرایی سازمان‌ها همواره قلمرو تعیین‌شده توسط خطمشی را در نظر می‌گیرند و تصمیماتشان را با قید سازگاری با خطمشی سازمان اتخاذ می‌کنند. افزون بر این، خطمشی معیار و شاخص مهم در کنترل و ارزیابی عملیات نیز به‌شمار می‌آید (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۴، ص. ۱۳۰). اجرای خطمشی مرحله‌ای از فرایند خطمشی است که بلافاصله پس از به‌تصویب رسیدن خطمشی و جنبه قانونی یافتن آن به‌وقوع می‌پیوندد. اجرای خطمشی درواقع اجرای قانون است که در آن، سازمان‌ها و کارکنان تلاش می‌کنند به‌شکلی مطلوب به اهداف برنامه یا خطمشی دست یابند (دانش‌فرد، ۱۳۹۳، ص. ۱۲۱). ارزشیابی خطمشی فرایندی به‌منظور سنجش پیامدها، اقدامات اجرایی و محتوای خطمشی است (Brownsen, Royer & Chriqui, 2009).

۴. روش تحقیق

پژوهش حاضر براساس هدف، کاربردی و به‌لحاظ روش، کیفی و کمی و دارای رویکرد استقرایی و قیاسی است. به‌لحاظ افق زمانی نیز، از نوع تحقیقات مقطعی است که به‌صورت میدانی و در دو مرحله انجام شده است. در مرحله اول، چارچوب نظری و پیشینه پژوهش بررسی و شاخص‌های اولیه مدل استخراج شد. در این‌واکوی، کتاب‌ها، مقاله‌ها و منابع و داده‌های الکترونیکی حاصل از متون موجود در منابع اطلاعاتی پژوهش در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی،

مانند مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، بانک جامع مقالات و همایش‌ها و کنفرانس‌ها، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران و پایگاه‌های اطلاعاتی برخط معتبر خارج‌جست‌وجو شد. مقاله‌های فارسی در بازه زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۹ و مقاله‌های انگلیسی در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ جست‌وجو شد. پس از اطمینان از وجود مقاله‌های مورد نیاز، برای احصای منابع تحقیق از کلیدواژه‌های «اجرای خط‌مشی» و «ارزیابی خط‌مشی» به زبان فارسی و انگلیسی استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این مرحله فیش‌ها و یادداشت‌هایی بود که برای ثبت شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مدل از آن‌ها استفاده شد.

در مرحله دوم، از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته^{۱۱} جهت اخذ نظر خبرگان و از روش تحلیل دلفی برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در تحقیق در بخش کیفی و مصاحبه شامل صاحب‌نظران، استادان دانشگاه و مدیران دولتی بودند. اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های تهران در رشته‌های مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری (پنج نفر)، کارشناسان و مشاوران مجرب در حوزه خط‌مشی‌گذاری (پنج نفر) و مدیران اجرایی دولتی با سابقه ده سال خدمت و بیشتر (ده نفر) به‌عنوان گروه خبره انتخاب شدند. در مجموع بیست نفر به‌عنوان اعضای پانل تخصصی دلفی برگزیده شدند. خصوصیات اعضای پانل خبرگان در **جدول ۳** آمده است. جامعه آماری بخش کمی تحقیق شامل ۲۵۰ نفر از مدیران شهرداری‌های تابعه استان البرز (شامل کرج، فردیس، محمدشهر و هشتگرد) بودند که با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۵۲ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری نیز تصادفی خوشه‌ای به‌تفکیک هر شهرستان انجام شد.

جدول ۳. خصوصیات اعضای پانل خبرگان

ردیف	ویژگی
۱	عضو هیئت‌علمی گروه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری
۲	دارای دست‌کم یک اثر علمی (کتاب یا مقاله) در حوزه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری
۳	دارای دست‌کم ۱۵ سال سابقه اجرایی در شهرداری یا مدیریت شهری
۴	دارای دست‌کم ۱۵ سال تجربه در مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری

روش نمونه‌گیری در بخش کیفی به‌صورت قضاوتی و هدفمند بود که تا رسیدن به حد کافی (کفایت داده‌ها) و اشباع نظری ادامه یافت و در بخش کمی نیز، به روش تصادفی ساده

11. Semi Structured Interview

بود که شیوه‌ای پذیرفته‌شده در تحقیقات به‌شیوه دلفی است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. پرسش‌های مصاحبه عبارت است از:

۱. مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های توسعه پایدار شهری کدام است؟

۲. مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل ارزیابی اجرای خطمشی‌های توسعه پایدار شهری کدام است؟

۳. اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدل ارزیابی اجرای خطمشی‌های توسعه پایدار شهری چگونه است؟

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود که براساس شاخص‌ها، مدل نهایی تحقیق طراحی شد. به‌جای دو واژه روایی و پایایی، در پژوهش‌های کیفی باید از واژه اعتمادپذیری استفاده کرد. تعیین اعتبار و پایایی یافته‌ها مرحله‌ای مهم و حیاتی در فرایند مصاحبه است. پایایی به همسانی نتایج حاصل از مصاحبه و اعتبار و توانایی مصاحبه در سنجش اهداف مورد نظر اطلاق می‌شود. اعتبار به میزانی گفته می‌شود که روش قادر است هدف مطالعه را بسنجد. در پژوهش حاضر، از روش توافق درون‌موضوعی (پایایی بین دو کدگذار/ارزیاب) برای محاسبه پایایی متون استفاده گردید. برای این منظور، از یک مدرس دانشگاه که بر موضوع پژوهش اشرف داشت، درخواست شد به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در مطالعه مشارکت کند. سپس محققان به‌همراه همکار پژوهش، سه متن را کدگذاری و درصد توافق درون‌موضوعی را که به‌عنوان شاخص پایایی پژوهش به‌کار می‌رود، با استفاده از فرمول ذیل محاسبه کردند که نتایج آن در **جدول ۴** نمایش داده شده است:

جدول ۴. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقی‌ها	تعداد عدم توافقی‌ها	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	A3	۳۷	۱۶	۵	۰.۸۶
۲	A8	۴۳	۱۸	۷	۰.۸۳
۳	A12	۲۸	۱۲	۴	۰.۸۵
کل		۱۰۵	۴۶	۱۶	۰.۸۷

همان‌طور که در **جدول ۴** مشاهده می‌شود، مقادیر پایایی بین دو کدگذار برای این پژوهش

بررسی شده در پژوهش، با استفاده از فرمول گفته‌شده، بیش از ۶۰ درصد است (کاول، ۱۹۹۶ به نقل از رجبی پورمبیدی و محمدی، ۱۳۹۹)؛ لذا قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی مناسب است. نتایج مربوط به پایایی بازآزمون نشان می‌دهد ضریب پایایی به‌دست‌آمده برای هر سه مصاحبه و همچنین ضریب پایایی کل (۰,۸۷) از حداقل مقدار قابل قبول (۰,۷) بزرگ‌تر است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت مصاحبه‌ها پایایی مناسبی دارند. روایی محتوایی پرسش‌نامه در بخش کمی نیز از سوی خبرگان و پایایی آن نیز با روش آلفای کرونباخ تأیید شد که نتایج آن در جدول ۴ آمده است.

۵. یافته‌های تحقیق

پس از احصای شاخص‌ها از چارچوب نظری و پیشینه تحقیق، از طریق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان، نظر آنان در دو مرحله دلفی اخذ گردید. دور اول روش دلفی با ۵۴ شاخص و ۶ مؤلفه شامل اهداف و استانداردهای خط‌مشی، منابع و ابزارهای خط‌مشی، مجریان خط‌مشی، سازمان مجری، عوامل غیرقابل کنترل (عوامل برون‌سازمانی) و پیامدهای اجرای خط‌مشی اجرا شد. در این مرحله، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا شاخص‌های پیشنهادی‌شان را نیز بیان کنند. پس از تکمیل فرایند مصاحبه و جمع‌آوری نظر خبرگان و مشارکت‌کنندگان، نتایج مرحله اول هیچ شاخصی حذف نشد یا تغییر نکرد؛ ولی شاخص‌های زیر به مدل اضافه شد:

۱. بهبود کیفیت زندگی مردم؛

۲. تحقق عدالت اجتماعی؛

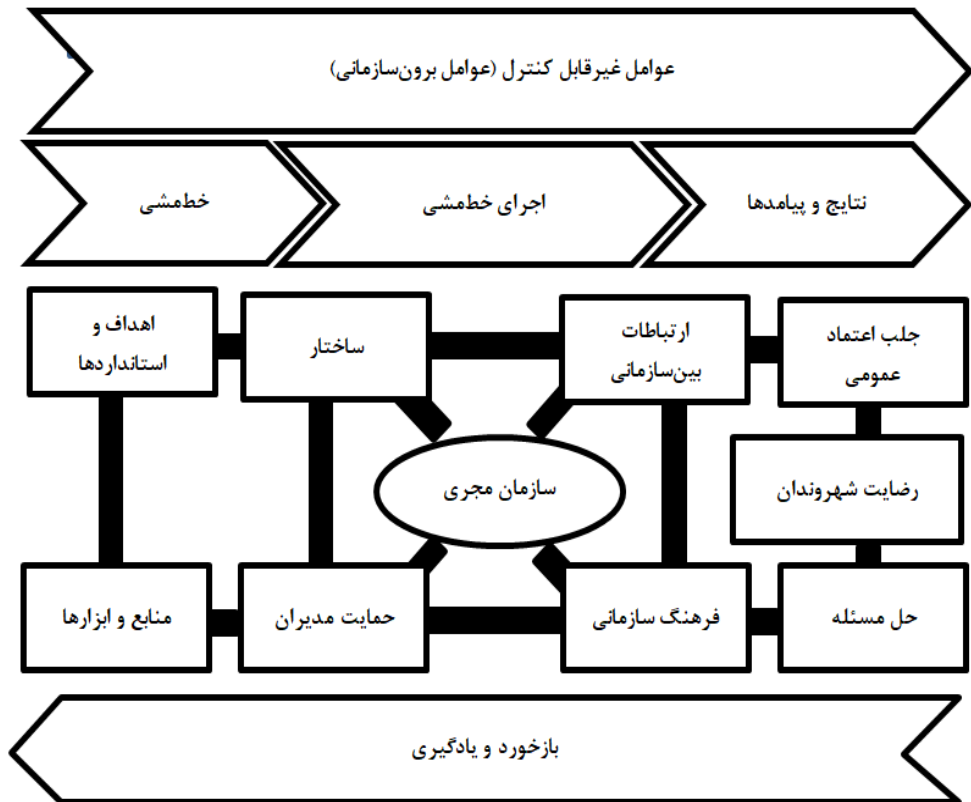
۳. توسعه منابع انسانی؛

۴. توسعه محیط‌زیست؛

۵. بهبود شرایط اکولوژیکی.

مرحله دوم دلفی نیز براساس پاسخ‌های مرحله اول و شاخص‌ها و مؤلفه‌های احصاشده انجام شد. در این مرحله، دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان و نتایج مرحله اول با مشارکت‌کنندگان در میان گذاشته شد و از آنان خواسته شد با توجه به پاسخ‌های سایر مشارکت‌کنندگان، پاسخ‌های مرحله اولشان را تعدیل کنند. بررسی یافته‌ها در دور دوم دلفی مؤید تأیید شاخص‌ها و مؤلفه‌های احصایی از سوی خبرگان بود که نشان می‌دهد میزان اجماع بین اعضای پانل دلفی درخصوص این مفهوم ارتقا یافته است. با توجه به معرفی نشدن شاخص

جدید، حصول اجماع بین خبرگان و اشباع تئوریک فرایند دلفی متوقف شد و مدل ارزیابی اجرای خطمشی با ۶ مؤلفه (اهداف و استانداردهای خطمشی، منابع و ابزارهای خطمشی، مجریان خطمشی، سازمان مجری، عوامل غیرقابل کنترل (عوامل برون‌سازمانی) و پیامدهای اجرای خطمشی) و ۵۸ شاخص مورد تأیید نهایی قرار گرفت که در شکل ۱ نمایش داده شده است. در ادامه به‌منظور تأیید مدل مفهومی تحقیق، دوباره با مشارکت اعضای پانل دلفی پژوهش، مصاحبه صورت گرفت و درنهایت پس از بررسی مقوله‌ها و برقراری ارتباط منطقی بین آن‌ها و با تأییدهای استادان راهنما و مشاور، مدل نهایی پژوهش ارائه گردید و در بخش کمی به آزمون آن پرداخته شد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

۵-۱. اعتبارسنجی مدل

به منظور اعتبارسنجی مدل، از مدل سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) به کمک نرم افزار اسمارت پی ال اس^{۱۲} استفاده شد؛ به این صورت که پس از مشخص شدن مؤلفه ها و شاخص های مدل، روابط بین شاخص ها و مؤلفه ها بررسی و تحلیل گردید. با نگاهی به نتایج خروجی این نرم افزار در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری مدل ها، مشخص شد شش مؤلفه مدل شامل اهداف و استانداردهای خطمشی با ضریب استاندارد ۰/۸۱۳ و عدد معناداری ۲۷/۴۸۸، منابع و ابزارهای خطمشی با ضریب استاندارد ۰/۷۴۸ و عدد معناداری ۲۰/۰۰۱، مجریان خطمشی با ضریب استاندارد ۰/۹۸۱ و عدد معناداری ۵۸/۲۹۱، سازمان مجری با ضریب استاندارد ۰/۹۲۷ و عدد معناداری ۷۵/۳۳۹، عوامل غیرقابل کنترل (عوامل برون سازمانی) با ضریب استاندارد ۰/۸۵۱ و عدد معناداری ۳۸/۰۰۳ و پیامدهای اجرای خطمشی با ضریب استاندارد ۰/۶۵۴ و عدد معناداری ۱۶/۲۱۲ تأیید شد. این ضرایب نشان می دهد مؤلفه های شناسایی شده همبستگی زیادی با متغیر ارزیابی اجرای خطمشی دارند و به خوبی توانسته اند متغیر اصلی مورد نظر را تبیین نمایند. همچنین معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده نشان داد تمام ضرایب معنادار شده اند؛ زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آن ها از عدد ۱/۹۶ بزرگ تر و از عدد ۱/۹۶- کوچک تر است. طبق نتایج این تحلیل، همه ۵۸ شاخص شناسایی شده مورد بررسی تأیید شد؛ به عبارت دیگر، معناداری ضرایب به دست آمده برای این شاخص ها مورد تأیید قرار گرفت.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم (همبستگی بین مؤلفه های اصلی با مفهوم ارزیابی اجرای خطمشی) نیز نشان داد هر ۶ مؤلفه اصلی همبستگی زیادی با مفهوم ارزیابی اجرای خطمشی دارند و به خوبی آن را تبیین کرده اند. در این بین، مجریان خطمشی با ضریب ۰/۹۸۱ بیشترین همبستگی را دارد و بعد از آن به ترتیب مؤلفه های سازمان مجری با ضریب ۰/۹۲۷، عوامل برون سازمانی با ضریب ۰/۸۵۸، اهداف و استانداردهای خطمشی با ضریب ۰/۸۱۳ و پیامدهای خطمشی با ضریب ۰/۶۵۴ قرار دارد.

در **جدول ۵**، شاخص ها و مقادیر مربوط به مدل اندازه گیری ارزیابی اجرای خطمشی نشان داده شده است. بررسی ضریب آلفای کرونباخ مدل اندازه گیری برای سنجش پایایی و ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) حاکی از آن است مقادیر آلفای کرونباخ برای تمام متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده که بیانگر پایایی پرسش نامه است.

جدول ۵. شاخص‌ها و مقادیر مربوط به مدل اندازه‌گیری ارزیابی اجرای خط‌مشی

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین (R^2)	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی	شاخص افزونگی
عوامل برون‌سازمانی	۰,۵۸	۰,۸۷	۰,۷۴	۰,۸۳	۰,۵۸	۰,۳۴
اهداف خط‌مشی	۰,۵۴	۰,۸۷	۰,۶۶	۰,۸۴	۰,۵۴	۰,۲۹
منابع خط‌مشی	۰,۶۳	۰,۸۳	۰,۵۵	۰,۷۱	۰,۶۳	۰,۲۲
مجریان خط‌مشی	۰,۵۳	۰,۸۹	۰,۸۱	۰,۸۵	۰,۵۳	۰,۳۵
پیامدهای خط‌مشی	۰,۵۴	۰,۸۹	۰,۴۳	۰,۸۶	۰,۵۴	۰,۱۸
سازمان مجری خط‌مشی	۰,۵۴	۰,۹۳	۰,۸۶	۰,۹۱	۰,۵۴	۰,۳۸

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

بررسی شاخص پایایی ترکیبی^{۱۳} مدل اندازه‌گیری و هم‌بستگی پرسش‌ها با یکدیگر در مدل نشان داد مقادیر به‌دست‌آمده برای هر سازه بیش از ۰/۷ است که نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد. همچنین بررسی معیار پایایی اشتراکی^{۱۴} و قابلیت تعمیم‌پذیری در نمونه‌ای دیگر از همان جامعه نیز نمایانگر این است که مقادیر به‌دست‌آمده برای هر سازه بیشتر از ۰/۵ بود. معیار ضریب تعیین (R^2) متغیرهای پنهان درون‌زای مدل محاسبه شد و نتایج با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی مقایسه شد. با توجه به جدول ۶، متوسط مقادیر ضریب تعیین متغیرها برابر با ۰/۶۱ بود که بزرگ‌تر از مقدار ۰/۳۳ است و نشان از برآزش مناسب مدل دارد.

13. CR (Composit Relaiability)

14. Communalilty

جدول ۶. میزان پایایی اشتراکی و ضریب تعیین متغیرهای تحقیق

متغیر	پایایی اشتراکی	ضریب تعیین
عوامل برون سازمانی	۰،۵۸	۰،۷۴
اهداف خط‌مشی	۰،۵۴	۰،۶۶
منابع خط‌مشی	۰،۶۳	۰،۵۵
مجریان خط‌مشی	۰،۵۳	۰،۸۱
پیامدهای خط‌مشی	۰،۵۴	۰،۴۳
سازمان مجری خط‌مشی	۰،۵۴	۰،۸۶
میانگین	۰/۶۸	۰/۵۶
GOF	۰/۶۱	

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

برآزش کلی مدل نیز از طریق معیار GOF بررسی شد. که طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$\text{فرمول (۱)} \quad \text{ضریب پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

به‌طوری که میانگین Communalities، نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و Ave R² سازه‌های درون‌زای مدل است. با توجه به جدول ۶ و سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد ۰/۶۱ برای این مدل، برآزش مناسب مدل تحقیق تأیید شد.

۶. نتیجه

هدف از این پژوهش، طراحی مدل ارزیابی اجرای خط‌مشی توسعه پایدار شهری در چارچوب برنامه ششم بود. فقدان مدلی جامع و کامل به‌منظور به‌رمندی از آن در ارزیابی اجرای خط‌مشی، محقق را برآن داشت تا به ارائه مدل در این زمینه بپردازد. از آنجا که اجرای خط‌مشی‌های توسعه پایدار شهری نقشی تعیین‌کننده در تحقق اهداف کلان شهرداری و

توسعه و پیشرفت آن و تأمین اعتماد عمومی و رضایت شهروندان دارد، در این مسیر شناخت مدل ارزیابی اجرای خطمشی و تلاش برای توسعه آن ضروری می‌نماید و این موضوع نقش پژوهش حاضر در توسعه فرایند اجرا و ارزیابی خطمشی‌گذاری عمومی را آشکار می‌سازد. بر این اساس، در مرحله اول چارچوب نظری و پیشینه پژوهش بررسی و شاخص‌های اولیه مدل استخراج شد. در مرحله دوم از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جهت اخذ نظر خبرگان و روش تحلیل دلفی برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شد و مدل نهایی تحقیق به دست آمد. نتایج پژوهش می‌تواند در خصوص چگونگی ارزیابی اجرای خطمشی‌های توسعه پایدار شهری، بینشی کارآمد به مدیران سازمان‌ها بدهد تا از آن در فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری و میزان تحقق اهداف و پیامدهای خطمشی استفاده کنند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، مدل ارزیابی اجرای خطمشی شامل ۶ مؤلفه اصلی اهداف و استانداردهای خطمشی، منابع و ابزارهای خطمشی، مجریان خطمشی، سازمان مجری، عوامل غیرقابل کنترل (عوامل برون‌سازمانی) و پیامدهای اجرای خطمشی و ۵۸ شاخص است که در فرایند ارزیابی اجرای خطمشی‌های توسعه پایدار شهری، وفق برنامه ششم توسعه کشور اهمیتی ویژه دارد. برخی از این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها اولین بار شناسایی و معرفی شده است. نتایج این تحقیق با مبانی نظری و یافته‌های تحقیقات پیشین، مانند زنگریز و دیگران (۱۳۹۷)، صمدی، فقیهی و دانش‌فرد (۱۳۹۷)، درخشان و پیله‌وری (۱۳۹۷)، سعیدی و دورانی (۱۳۹۷)، بذرافشان (۱۳۹۱)، عباسی و دیگران (۱۳۹۵)، معمارزاده و طاهرپور (۱۳۸۴)، موسلی و تومان (۲۰۲۰)، موروگورداتو و وایت (۲۰۲۰)، گایست (۲۰۱۸)، لیو و ژائو (۲۰۱۸)، سو (۲۰۱۶)، وینترز (۲۰۱۵) و ناکامورا و اسمال‌وود (۲۰۱۵)، همسویی دارد. پالمبو و کالیستا (۱۹۹۰) وجود برخی شرایط را در اجرای موفق خطمشی اثرگذار دانسته‌اند؛ از جمله: بیان صحیح دلایل پرداختن به مسئله، وجود رهنمودهای روشنی برای سازمان‌دهی مجریان، وجود مهارت‌های مدیریتی و سیاسی لازم و حفظ اولویت اهداف حتی در تغییرات شرایط اقتصادی و اجتماعی.

هاولت و دیگران (۱۳۹۶) معتقدند طبیعت مسائل بر اجرای برنامه‌هایی که برای مواجهه با آن‌ها طراحی شده، به‌شيوه‌های مختلف اثر می‌گذارد. تعدد اهداف مسائل در برنامه‌های دولت ممکن است اجرای آن‌ها را با دشواری همراه سازد (هاولت و دیگران، ۱۳۹۶؛ Mazmanian & Sabatier, 1983). برای اجرای موفق هر خطمشی، باید به آن اعتبار لازم و کافی اختصاص داده شود. درحقیقت تخصیص ندادن اعتبار لازم به هر برنامه‌ای، راهی قطعی برای از بین بردن آن است (Hogwood & Gunn, 1984; Mazmanian & Sabatier, 1983; Young, 1989). وضع مقررات شفاف برای اجرای خطمشی ضروری است تا سازمان‌های مجری به‌وسیله آن‌ها خطمشی را به‌اجرا درآورند. این مهم با یافته‌های تحقیق حاضر مبنی بر اهمیت خطمشی و منابع در اجرا و ارزیابی آن هم‌راستاست.

بر اساس دیدگاه سو (2016)، مازمانیان و ساباتیر (1983) و هاوالت و دیگران (۱۳۹۶) ابعاد گروه هدف نیز عامل مؤثر دیگری بر اجرای خطمشی است. هرچه گروه هدف وسیع‌تر و متنوع‌تر باشد، اثرگذاری بر رفتار اعضا به‌نحو مطلوب دشوارتر خواهد بود که با یافته‌های تحقیق حاضر نیز همسویی دارد.

اوضاع اجتماعی بر درک ما از برنامه و در نتیجه شیوه اجرای آن تأثیر می‌گذارد. تغییرات اوضاع اقتصادی، تأثیری مشابه بر اجرای خطمشی‌ها دارد. دسترسی به فناوری‌های جدید نیز می‌تواند موجب دگرگونی‌هایی در خطمشی شود. تغییرات اوضاع و احوال سیاسی نیز عامل اثرگذار مهمی در اجرای خطمشی‌ها به‌شمار می‌آید (هاوالت و دیگران، ۱۳۹۶؛ Mazmanian & Sabatier, 1983). نحوه سازمان‌دهی تجهیزات اداری مؤسسات مجری خطمشی و نیز منابع سیاسی و اقتصادی گروه‌های هدف بر شیوه اجرای خطمشی تأثیر می‌گذارد. شفافیت در بیان اهداف خطمشی در اجرای آن به مجریان کمک می‌کند (Hogwood & Gunn, 1984؛ Mazmanian & Sabatier, 1983). همچنین سازمان مجری در اجرای خطمشی باید از تجربه و تعهد لازم برخوردار باشد (معمارزاده و طاهرپور، ۱۳۸۴، ص. ۷۴). نتایج تحقیق حاضر نیز مؤید اهمیت سازمان مجری در اجرا و ارزیابی خطمشی‌هاست.

بسیاری از خطمشی‌ها در مرحله عمل با مشکل روبه‌روست و به‌طور کامل اجرا نمی‌شود. در واقع بسیاری از خطمشی‌هایی که در سطوح و جایگاه‌های مختلف خطمشی‌گذاری و قانون‌گذاری ساخته و تدوین می‌شود، در مرحله اجرا کارایی و اثربخشی لازم را ندارد و با موانعی روبه‌روست. به عبارت دیگر، این برنامه‌ها و خطمشی‌ها آن‌گونه که باید، به‌اجرا در نمی‌آید. همین امر سبب شده به برخی از علل، موانع و محدودیت‌هایی اشاره شود که موجب اجرای نامناسب یا ناقص خطمشی‌های عمومی می‌شود؛ از جمله: وجود نداشتن مبنای نظری، کمبود منابع، نقش گروه‌های هدف، انتخاب ابزار خطمشی، شرایط محیطی در اجرای خطمشی (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی)، مشارکت نکردن گروه‌های مختلف در تدوین خطمشی، تعارض خطمشی‌ها با ارزش‌های افراد مجری، جزئی‌نگری و تک‌بعدی شدن در خطمشی‌ها، تمایل نداشتن به اجرای آزمایشی خطمشی‌ها در محدوده کوچک و انعطاف‌ناپذیری در خطمشی‌ها (الوانی، ۱۳۹۲، صص. ۱۳۸-۱۴۴). مؤلفه‌های شناسایی‌شده در این تحقیق با موانع یادشده همخوانی دارد.

مازمانیان و ساباتیر (1983) در مطالعات خود طیفی از متغیرهای قانونی، سیاسی و... اثرگذار بر مراحل مختلف فرایند اجرا را شناسایی و سپس این متغیرها را در قالب شش شرط کلی برای دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف قانونی اجرا دسته‌بندی کردند:

۱. اهداف مشخص، شفاف و یکپارچه؛

۲. تئوری علت و معلولی مناسب؛

۳. فرایند اجرا باید به صورت قانونی ساختار یافته باشد تا میزان تبعیت مسئولان اجرایی و گروه‌های هدف از آن افزایش یابد؛ در این زمینه می‌توان از طیفی از ساز کارهای اجرایی شامل مشوق‌ها و محرومیت‌ها برای غلبه بر مقاومت‌ها استفاده کرد؛

۴. مهارت و تعهد کافی مسئولان اجرایی؛

۵. پشتیبانی گروه‌های بانفوذ و مدیران قوه مجریه و مقننه در طول فرایند اجرا؛

۶. تغییرات در اوضاع سیاسی - اجتماعی.

در این میان، سه شرط اول باید در زمان تدوین اولیه خط‌مشی مورد توجه قرار گیرد و سه شرط بعدی محصول فشارهای سیاسی و اقتصادی به فرایند اجرای خط‌مشی در طول دوره اجراست.

لیپسکی^{۱۵} (۱۹۸۰) بر نقش «پوروکرات‌های سطح خیابان» یعنی کسانی که با مردم ارتباط مستقیم دارند و باید برای زندگی مردم به شکل روزانه تصمیم بگیرند، در اجرای خط‌مشی تأکید کردند که با مؤلفه‌های شناسایی شده در این تحقیق همخوانی دارد.

المور^{۱۶} (۱۹۸۵) معتقد است خط‌مشی‌گذاران نباید به دنبال کنترل شدید مجریان باشند؛ بلکه باید بر توانمندسازی منابع انسانی تأکید کنند و به مجریان اجازه دهند تا از تجربه حرفه‌ای‌شان برای به اجرا درآوردن برنامه‌ها استفاده کنند. در واقع خط‌مشی‌گذاران باید با کاربرد هوشمندانانه و راهبردی منابع مالی، از مجریان حمایت کنند (p. 605). در تحقیق حاضر نیز، مؤلفه‌های مجریان و سازمان مجری به عنوان مؤلفه‌های مؤثر در اجرا و ضروری در ارزیابی خط‌مشی شناسایی شد که با این نظریات همسویی دارد.

در نظریه هاجرن^{۱۷} (۱۹۸۲) نیز، بر شناسایی شبکه بازیگران مشارکت‌کننده، به عنوان بازیگران اصلی در اجرای خط‌مشی، تأکید شده که با یافته‌های این تحقیق مبنی بر نقش شبکه بازیگران در اجرای خط‌مشی تناسب دارد.

پالمبو و کالیستا (۱۹۹۰) چهار محتوای نهادی برای اجرای خط‌مشی عمومی مطرح می‌کنند تا در فرایند خط‌مشی‌گذاری اجرا به طور صحیح و اثربخش صورت گیرد:

15. Lipsky

16. Elmore

17. Hjern

۱. سطح اول، محتوای نهادی یا قانونی است که بر جنبه های قانونی و نهادی تأکید دارد و چگونگی آن منوط به قبول دستورالعمل ها، قوانین و مقررات از سوی نهادها و مؤسسه هاست؛

۲. سطح دوم، سطح انتخاب نماینده ها به عنوان انتخاب جمعی است که در واقع به مدل مشرووعیت می بخشد؛

۳. سطح سوم، سطح عملیاتی و اعمال دولت است که دولت در آن، به تصویب آیین نامه ها و مقررات داخلی می پردازد؛

۴. سطح چهارم، سطح توزیعی است که شامل مدیریت ارائه خدمات است و دولت از طریق آن نظارت بر عملیات را بر عهده می گیرد، نتایج محتواهای دیگر را هماهنگ می کند و در اجتماعات خارجی آن ها را به اجرا درمی آورد. آنچه بیان شد، با یافته های این تحقیق و مؤلفه های شناسایی شده همسویی دارد.

در تحقیق **رنگریز و دیگران (۱۳۹۷)**، موانع اجرای خطمشی به شرح زیر شناسایی شد: موانع مربوط به تدوین خطمشی، موانع مجریان خطمشی، موانع مدیریتی، موانع ساختاری، موانع مالی، اطلاعاتی و فناورانه، و موانع محیطی که با یافته های این تحقیق همخوانی دارد. در تحقیق **علی آبادی و دیگران (۱۳۹۷)**، موانع اجرای خطمشی شامل موانع ماهیتی (فقدان متولی واحد، عدم تفسیر و استانداردسازی قوانین، تعدد قوانین و ناهمسوئی قوانین)، موانع مشارکت (مشارکت نکردن مجریان و ذی نفعان در تدوین و اجرای خطمشی)، موانع مربوط به مجریان (نبود تعهد و مسئولیت پذیری در مجریان، فقدان آموزش مناسب برای مجریان، ضعف و ناکارآمدی مجریان، فقدان هماهنگی مناسب بین مجریان و تغییر مجریان کارآمد)، موانع محیطی (شرایط محیطی نامناسب، ساختار اداری نامطلوب، اراده سیاسی ناکافی و پایبند نبودن به برنامه)، موانع پیاده سازی (عدم نیازسنجی برای اجرا، زمان اجرای نامناسب، فقدان ابزار اجرا و ظرفیت ناکافی اجرا) و موانع نظارتی (نبود نظارت مناسب بر اجرا، فقدان ضمانت اجرایی، وجود نداشتن سیستم نظارتی مستقل، ابزار نامناسب ارزیابی و عدم دریافت و انعکاس بازخور) شناسایی گردید. نتیجه تحقیق **صمدی و دیگران (۱۳۹۷)** نشان داد ارزش های مدیران شامل خیرخواهی، همدردی و دل سوzy، تعهد به نفع جامعه، فداکاری، آگاهی بخشی و خدمت گذاری، توفیق طلبی، وظیفه شناسی، تکریم ارباب رجوع، انعطاف پذیری، شهروندی سازمانی، عدالت و انصاف در عرضه خدمات، مذهبی و تربیتی، اقتصادی و منفعت طلبانه، حرفه گرایی و قانون گرایی بر اجرای خطمشی تأثیر دارد. نتیجه تحقیق **درخشان و پیلهوری (۱۳۹۷)** نشان دهنده تأثیر کیفیت مقررات، حاکمیت قانون، پاسخ گوئی و شفافیت بر اجرای خطمشی بود که با نتایج این تحقیق همخوانی دارد. طبق یافته های پژوهش **سعیدی و دورانی (۱۳۹۷)**، موانع اجرای خطمشی به ترتیب شامل موانع مدیریتی، موانع انسانی،

موانع ارتباطی، موانع محیطی، موانع مربوط به ماهیت خطمشی و موانع سیستمی است که با یافته‌های این تحقیق تناسب دارد.

در تحقیق **بذرافشان (۱۳۹۱)**، عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی شامل عوامل مربوط به هدف‌گذاری و تدوین خطمشی، عوامل مربوط به حمایت از سوی مراجع قانونی - حقوقی، عوامل مربوط به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان، عوامل مربوط به تخصص و مهارت مجریان، عوامل مربوط به گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان، عوامل مربوط به نظام اداری و بوروکراسی و عوامل مربوط به انتخاب ابزار مناسب و منابع لازم برای اجرای خطمشی است؛ همچنین عوامل اثرگذار بر اجرای خطمشی‌های گردشگری از این قرار است: اجرای خطمشی‌های اقتصادی - حمایتی، اجرای خطمشی‌های سیاسی - امنیتی، اجرای خطمشی‌های توسعه - بازاریابی و اجرای خطمشی‌های فرهنگی که با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارد. در پژوهش **عباسی و دیگران (۱۳۹۵)**، موانع اجرای خطمشی شامل مشکلات مربوط به تدوین‌کنندگان خطمشی، مجریان و استفاده‌کنندگان، ماهیت خطمشی و سازمان مجری شناسایی گردید که با یافته‌های این تحقیق هم‌راستاست. در تحقیق **معمارزاده و طاهرپور (۱۳۸۴)**، شرایط و عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های مالیاتی در ایران به این شرح معرفی شد: شفافیت سیاست‌ها و قوانین مالیاتی، رهبری سازمانی و توجه به فرهنگ جامعه و مشارکت در امر قانون‌گذاری، شرایط اجتماعی و سیاسی و حمایت مردمی، اهمیت سازمان مجری برای سایر سازمان‌ها و نهادها، تعهد سازمان مجری و مسئولانشان به اجرا، گرایش مجریان به اجرا و منطقی بودن آن از نظر آن‌ها، فضای همدلی و همکاری در سازمان، انگیزش و تمایلات کارکنان سازمان مجری، گوناگونی و تنوع مؤدیان و سازمان‌های وابسته، محدودیت زمانی و ضمانت اجرا، شرایط اقتصادی و دانش و آگاهی‌های کارکنان سازمان‌های مجری سیاست‌ها و قوانین مالیاتی که با یافته‌های این تحقیق همسویی دارد.

در مطالعه **موسلی و تومان (2020)**، بر نقش عوامل رفتاری و انسانی در اتخاذ تصمیمات مرتبط با اجرای خطمشی، و در پژوهش **موروگورداتو و وایت (2020)** بر درک خطمشی و مشخص بودن رویکرد پیاده‌سازی خطمشی برای ارتقای عدالت آموزشی و ایجاد عدالت اجتماعی تأکید شده است که با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارد. در تحقیق **گایست (2018)**، موضوع هماهنگی به‌عنوان عامل مهم در اجرای خطمشی شناسایی شد که با نتایج تحقیق حاضر مطابقت دارد. در مطالعه **لیو و ژائو (2018)**، عوامل اثرگذار بر اجرای خطمشی در قالب سیستم سیاسی، تصمیم‌گیری دولت‌های محلی و هماهنگی بین دولت مرکزی و محلی است که با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارد.

در مطالعه **فولکرد و دیگران (2016)**، موانع اجرای سیاست شامل پشتیبانی، زیرساخت‌ها،

منابع و مشارکت ذی‌نفعان است؛ همچنین نتیجه تحقیق نشان داد هماهنگ‌سازی روش‌ها و ابزارهای با کیفیت بالا، برای اجرای خط‌مشی‌ها نیاز است. در تحقیق سو (2016)، تضاد بین دولت محلی و مرکزی در اجرای خط‌مشی مانع اجرای خط‌مشی شناسایی شد که با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارد. در تحقیق مذکور، چهار دسته عوامل اثرگذار بر اجرای خط‌مشی شناسایی شد: عوامل خط‌مشی (شامل نوع خط‌مشی، منابع، مشوق‌های خط‌مشی، درجه تغییر و پیچیدگی، سازگاری و مشروعیت و وضوح و مشخص بودن خط‌مشی)، عوامل مداخله‌گر (شامل ارتباط و هماهنگی، زمان، استراتژی‌های اجرا، آموزش کارکنان، فرایند پذیرش، هم‌بستگی روشن و مستمر، و حذف ترس و عدم اطمینان)، عوامل محیطی (شامل حمایت اجتماعی - اقتصادی و سیاسی، زمینه ساختار سازمانی، زمینه جو سازمانی و حمایت سایرین) و عوامل مجری (درک کارکنان، شایستگی کارکنان و تمایل آن‌ها) که با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارد. در تحقیق وینترز (2015)، متغیرهای مؤثر بر اجرای خط‌مشی به این ترتیب معرفی شد: متغیرهای مربوط به فرایند صورت‌بندی خط‌مشی، متغیرهای مربوط به اجرای سازمانی و بین‌سازمانی، متغیرهای مربوط به رفتار بوروکرات‌های سطح خیابان و متغیرهای مربوط به واکنش گروه هدف و تغییرات جامعه. در بررسی ناکامورا و اسمال‌وود (2015)، ضمن تشریح سه محیط خط‌مشی (صورت‌بندی خط‌مشی، اجرای خط‌مشی و ارزیابی آن)، سه دسته متغیر مؤثر بر اجرای خط‌مشی شناسایی شد که عبارت است از: بازیگران و حوزه‌ها، ساختارهای سازمانی و هنجارهای بوروکراتیک، و شبکه‌های ارتباطی و سازکارهای اجابت و پذیرش که با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارد.

در حین پژوهش، افزون بر بررسی و تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، بسیاری از مدل‌های تدوین‌شده توسط سایر محققان نیز واکاوی و در پایان خروجی مدل با مدل‌های پیشین مقایسه شد تا وجه تمایز و تفاوت آن مشخص گردد. مدل ارائه‌شده در این تحقیق در مقایسه با تحقیقات پیشین کامل‌تر است؛ زیرا افزون بر بررسی مبانی نظری و احصای شاخص‌ها، از طریق تحلیل دلفی، مدل ارزیابی اجرای خط‌مشی توسعه پایدار شهری طراحی شد.

در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستر وقوعشان مطالعه می‌شود و نتایج به‌دست‌آمده نیز منحصر به آن است و امکان تعمیم نتایج و یافته‌ها به دیگر شرایط و موقعیت‌ها محدود است؛ بنابراین از آنجا که نتایج پژوهش حاضر با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان و مدیران دولتی حاصل شده، به‌آسانی نمی‌توان آن را به سایر سازمان‌ها تعمیم داد. محققان در پژوهش‌های آینده می‌توانند به طراحی و تبیین الگوی بومی ارزیابی اجرای خط‌مشی‌های کلان حوزه فعالیت خود اقدام نموده و نتایج را با یافته‌های این تحقیق مقایسه کنند؛ زیرا با توجه به حوزه فعالیت‌های هرکدام از دستگاه‌ها و تفاوت در اهداف و مأموریت آن‌ها،

می‌توان برای هر دستگاه مدلی مجزا پیشنهاد داد و یک مدل نمی‌تواند پاسخ‌گوی تمام دستگاه‌های دولتی باشد.

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

تعارض منافع

بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

References

- Abbasi, A., Motazedian, R., & Mirzayi, M. Gh. (2016). Investigation the barriers of public policy implementation in governmental organizations. *Organizational Resources Management Researches*, 6(2), 30-49. (Persain)
- Aliabadi, E., Azizi, M., Aalem Tabriz, A., & Davari, A. (2018). Identifying the barriers in implementing entrepreneurship and innovation policy in development plans of the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of Innovation and Creativity in Human Sciences*, 8(3), 95-132. (Persain)
- Alvani, S. M. (2013). *Decision-making and implementation in government*. Tehran: The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Islamic Sciences and the Humanities (SAMT). (Persain)
- Alvani, S. M., & Sharifzadeh, F. (2015). *The implementation of public policy*. Tehran: Allameh Tabataba'i University Publication. (Persain)
- Bazafshan, M. (2012). *The effective factors on the implementation of tourism policies of the Islamic Republic of Iran* [Master's thesis, Allameh Tabataba'i University]. (Persain)
- Brownson, R. C., Chiqui, J. F., & Stamatakis, K. A. (2009). Understanding evidence-based public health policy. *American Journal of Public Health*, 99(9), 1576-1583.
- Danayifard, H. (2016). *New discourses in public policy implementation*. Tehran: Imam Sadeq University Publication. (Persain)
- Danayifard, H., Saghafi, E., & Moshabeki, A. (2001). Implementation of public policy: The role of rationality in the policy implementation. *Modarres Human Sciences*, 14(4), 80-106. (Persain)
- Daneshfard, K. (2013). *The implementation of public policy*. Tehran: Niaz Danesh. (Persain)
- Daneshfard, K. (2014). *The implementation of public policy: An introduction*. Tehran: Saffar. (Persain)
- Derakhshan, R., & Pilevari, N. (2018). Implementation pathology of administrative integrity policies with the good governance approach in Jihad Keshavarzi Organization. *Iranian Journal of Public Policy in Management*, 9(32), 73-90. (Persain)
- Elmore, R. F. (1985) Forward and backward mapping: Reversible logic in the analysis of public policy. In K. Hanf & T. A. J. Toonen (Eds.), *Policy Implementation in Federal and Unitary Systems: Questions of Analysis and Design* (pp. 33-70). Dordrecht: Nijhoff.
- Gharabaghi, M., Moghimi, S. M., & Latifi, M. (2021). A meta-synthesis of public policy

- implementation studies in Iran. *The Journal of Public Policy*, 7(3), 243-260. (Persain)
- Giest, S. (2018). Entrepreneurial activities in policy implementation: Sweden's national wind coordinators. *Regional Environmental Change*, 18, 1299-1308.
- Hill, M., & Hupe, P. (2014). *Implementing public policy: Governance in theory and in practice*. Sage.
- Hjern, B. (1982). Implementation research: The link gone missing. *Journal of Public Policy*, 2(3), 301-308.
- Hogwood, B. W., & Gunn, L. (1984). *Policy Analysis for the Real World*. Oxford: Oxford University Press.
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2017). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems* (translated into Farsi by A. Monavvarian, & E. Golshan). Tehran: Mehraban Publication. (Persain)
- Jensen, U. T., Kjeldsen, A. M., & Vestergaard, C. F. (2020). How is public service motivation affected by regulatory policy changes?. *International Public Management Journal*, 23(4), 465-495.
- Lipsky, M. (1980) *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Liu, S., & Zhao, X. (2019). How far is educational equality for China? Analysing the policy implementation of education for migrant children. *Educational Research for Policy and Practice*, 18(1), 59-74.
- Liu, S., & Zhao, X. (2019). How far is educational equality for China? Analysing the policy implementation of education for migrant children. *Educational Research for Policy and Practice*, 18(1), 59-74.
- Mavrogordato, M., & White, R. S. (2020). Leveraging policy implementation for social justice: How school leaders shape educational opportunity when implementing policy for English learners. *Educational Administration Quarterly*, 56(1), 3-45.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). *Implementation and Public Policy*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.
- Memarzadeh, Gh., & Taherpour Kalantari, H. (2005). Conditions and factors affecting the implementation of tax policies in Iran. *The Journal of Economics and Management*, 4(67), 71-80. (Persain)
- Memarzadeh, Gh., Alvani, S. M., & Mohammadi, M. (2016). The governance model de-

- signed to implement human resources policies in the public sector of Iran (Case study: Law on civil service management). *Quarterly Journal of Public Organization Management*, 4(2), 11-26. (Persain)
- Moghaddaspour, S., Danayifard, H., & Kordnaeij, A. (2013). Exploring key factors of some public policies failure in Islamic Republic of Iran: A case study of (national) tax policies. *Organizational Culture Management*, 11(1), 33-68. (Persain)
- Moseley, A., & Thomann, E. (2021). A behavioural model of heuristics and biases in frontline policy implementation. *Policy & Politics*, 49(1), 49-67.
- Nakamura R. T., & Smallwood, F. (2015). *The Politics of Policy Implementation*. New York, St.: Martin's Press,.
- Palumbo, D. J., & Cališta, D. J. (Eds.). (1990). *Implementation and the policy process: Opening up the black box* (Vol. 252). Praeger.
- Phulkerd, S. et al. (2016). *A review of methods and tools to assess the implementation of government policies to create healthy food environments for preventing obesity and diet-related non-communicable diseases*. *Implementation Science* 11:15.
- Phulkerd, S. et al. (2018). Recent progress in Low-Impact Development in South Korea: Water-management policies, challenges and opportunities. *Water*, 10(4), 435.
- Rangriz, H., Kheyrandish, M., & Latifi Jaliseh, S. (2018). exploring of public policies implementation obstacles in governmental organizations using the Meta-Synthesis method. *Public Policy*, 4(1), 127-142. (Persain)
- Rajabipour Meybodi, A., & Mohammadi, M. (2019). Considering counter-productive behaviours considering emotional coping, behavioural coping, and neuroticism regarding job burnout. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 8(4), 119-142.
- Saeidi, L., & Davarani, A. (2018). Identifying and prioritizing effective obstacles to the implementation of the public policies of the Ministry of Oil. *Iranian Journal of Public Policy in Management*, 9(30), 79-88. (Persain)
- Samadi Miarkolaei, H., Faghihi, A., & Daneshfard, K. (2018). Understanding the role of administrators' personal and social values on implementation of approved policies in Iranian public organizations. *Journal of Public Administration*, 10(4), 529-562. (Persain)
- Su, H. S. (2016). *Factors affecting the implementation of democratic school management policy in the republic of Korea*. University of Pittsburgh.
- Vaezi, R., & Mohammadi, M. (2017). A model for evaluating public policies in Iran (value-added tax policy). *Public Administration Perspective*, 29, 47-72. (Persain)

- Walters, L., & Miller (2010). Public policy analysis, *Journal of Management*.
- Winters, M. A. (2015). Understanding the gap in special education enrollments between charter and traditional public schools: Evidence from Denver, Colorado. *Educational Researcher*, 44(4), 228-236.
- Winters, M. S., & Cawvey, M. (2015). Governance obstacles to geothermal energy development in Indonesia. *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 34(1), 27-56.
- Young, H. (1989). *One of us: A biography of Margaret Thatcher*. London: Macmillan.