

GEOGRAPHICAL
RESEARCHES
JOURNAL

Key Factors in Evaluating the Implementation of the Sustainable Urban Development Policy in the Framework of the Sixth Plan



ARTICLE INFO

Article Type

Descriptive Study

Authors

Dehbalaei M.¹ MA
 Memarzadeh Tehran G.^{1*} PhD
 Danesahfard K.¹ PhD

How to cite this article

Dehbalaei M, Memarzadeh Tehran G, Danesahfard K. Key Factors in Evaluating the Implementation of the Sustainable Urban Development Policy in the Framework of the Sixth Plan. Geographical Researches. 2023 ;38(2): 161-170.

¹Department of Management, Faculty of Management and Economics, Science & Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Correspondence

Address: Islamic Azad University, Science & Research Branch, Sayad Shirazi Street, Tehran, Iran. Postal Code: 1477893855
 Phone: +98 (21) 44845205
 Fax: -
 gmemar@gmail.com

Article History

Received: March 25, 2023
 Accepted: May 6, 2023
 ePublished: May 10, 2023

ABSTRACT

Aims Policy implementation evaluation is a process to improve and modify the implementation of public policies. This study aims to identify the key factors in evaluating the implementation of the Sustainable Urban Development Policy in the framework of the Sixth Plan.

Methodology This descriptive survey was carried out in Alborz Municipality in 2022. 20 experts and 152 senior managers from the organization participated in the study. Experts were interviewed in order to extract the influential factors and relevant indicators. The questionnaire's validity was evaluated using Confirmatory Factor Analysis and Fornell & Larcker criterion in Smart PLS2 software.

Findings Evaluating the interviews and the experts' opinions, 51 items in 6 groups of indices were extracted. Considering the factor loading, all items' importance and their classification in 6 groups of indices were approved. The questionnaire's indices were all reliable. As the average variance extracted for each index was bigger than the pooled variance between the considered index and others, divergent validity was approved.

Conclusion : Policy goals and standards, tools and literature, enforcer, organization's out-of-control factors (intra-organizational factors) and the consequences are of great importance in the evaluation of the urban sustainable development policy implementation in the sixth development plan of Iran.

Keywords Public Policy Making; Policy Implementation; Sustainable Development; Urban Development; Sixth Development Plan

CITATION LINKS

[Abbasi A, et al; 2016] Investigation the barriers of public ...; [Aliabadi E, et al; 2019] Identifying the barriers in implementing ...; [Alvani M, Sharifzadeh F; 2017] Public policy making ...; [Calista DJ, Palumbo D; 1990] Implementation and the policy ...; [Bayati MA, et al; 2021] Identifying obstacles to the ...; [Cappa F, et al; 2022] Citizens and cities: Leveraging citizen ...; [Danaiefard H, et al; 2012] Framework plan for the proposal ...; [Danesahfard K; 2021] Public policy making ...; [Derakhshan R, Pilehvari N; 2019] Implementation pathology of administrative ...; [Ghanouni H, et al; 2022] A framework for performance evaluation ...; [Gharabaghi M, et al; 2012] A meta-synthesis of public policy ...; [Giest S; 2018] Entrepreneurial activities in policy ...; [Hansson S, et al; 2019] Governance for sustainable urban ...; [Hawlett M, et al; 2009] Studying public policy: Policy ...; [Hill M, Hupe P; 2002] Implementing public policy: An introduction ...; [Hogwood BW, Gunn L; 1985] Policy analysis for the real ...; [Hosseini H, et al; 2020] Evaluation and fitting of general environment policy ...; [Liu S, Zhao X; 2019] How far is educational equality for ...; [Mazmanian DA, Sabatier PA; 1989] Implementation and public ...; [Memarzade Tehran G, Taherpour Kalantari H; 2005] Effective conditions and factors ...; [Meng C, et al; 2020] Sustainable urban development: An examination of literature ...; [Moghadas Poor S, et al; 2013] Exploring key factors of some public ... [Mohammadi M, et al; 2016] The governance model designed to ...; [Moseley A, Thomann E; 2020] A behavioural model of heuristics and biases in ...; [Nakamura RT, Smallwood F; 1980] The politics of policy ...; [Nantavisit N; 2021] Causal factors affecting integrated policy ...; [Norouzzadeh A, et al; 2021] Pathology of public policy making with the approach of ...; [Phulkerd S, et al; 2016] A review of methods and tools to assess ...; [Rangriz H, et al; 2018] Exploring of public policies implementation ...; [Saedi L, Dorani A; 2018] Identifying and prioritizing effective ...; [Salet W, De Vries J; 2019] Contextualisation of policy and law in sustainable ...; [Sheikhabagloo Z, et al; 2022] Development and validation of a stakeholder participation ...; [Chand B; 2011] Public policy: Implementation ...; [Tonne C, et al; 2021] Defining pathways to healthy sustainable urban ...; [Tziogas C, et al; 2021] Policy implementation and energy-saving ...; [Weatherely R, Lipsky M; 1977] Street-level bureaucrats and institutional innovation ...; [Zhang D, et al; 2022] Big data analytics, resource orchestration ...

عوامل کلیدی ارزیابی اجرای خط مشی توسعه پایدار شهری در چارچوب برنامه ششم

محمد دهبالایی MA

گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

غلامرضا معمارزاده تهران* PhD

گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

کرماله دانش فرد PhD

گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

اهداف: ارزیابی اجرای خط مشی، فرآیندی برای بهبود و اصلاح نحوه اجرای خط مشی های عمومی است. هدف این پژوهش ارزیابی عوامل کلیدی اجرای خط مشی توسعه پایدار شهری در قالب برنامه ششم توسعه کشور بود.

روش شناسی: این پژوهش توصیفی پیمایشی به روش کیفی-کمی در سال ۱۴۰۱ در سازمان شهرداری استان البرز انجام شد و ۲۰ نفر از خبرگان سازمان و ۱۵۲ مدیر ارشد برای مطالعه انتخاب شدند. برای استخراج متغیرهای تاثیرگذار و نیز شاخص‌های مربوطه از مصاحبه با جامعه خبرگان استفاده شد. به منظور بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تاییدی و روش فوژن ولارکر در قالب نرم افزار Smart PLS 2 استفاده شد.

یافته‌ها: با بررسی مصاحبه‌ها و جمع‌آوری نظرات خبرگان، در نهایت پرسش‌نامه‌ای با ۵۲ گویه در قالب ۶ شاخص تهیه شد. اهمیت همه گویه‌ها و نحوه طبقه‌بندی تحت ۶ شاخص با توجه به میزان بار عاملی هر گویه تایید شد. تمامی شاخص‌های کلی پرسش‌نامه از پایایی لازم برخوردار بودند. از آنجا که میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر شاخص بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن شاخص و شاخص‌های دیگر بود، روایی واگرایی مدل مورد تایید قرار گرفت.

نتیجه‌گیری: اهداف و استانداردهای خط مشی، منابع و ابزارهای خط مشی، مجریان خط مشی، سازمان مجری، عوامل غیرقابل کنترل (عوامل برون‌سازمانی) و پیامدهای اجرای خط مشی در فرآیند ارزیابی اجرای خط مشی‌های توسعه پایدار شهری برنامه ششم توسعه کشور از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند.

کلیدواژه‌ها: خط‌مشی‌گذاری عمومی، اجرای خط‌مشی، توسعه پایدار، توسعه شهری، برنامه ششم توسعه

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۶

نویسنده مسئول: gmemar@gmail.com

مقدمه

توسعه پایدار شهری به معنای دنبال کردن اهداف توسعه پایدار در فضای شهری است و از آن جهت حایز اهمیت است که بخش گسترده تمرکز جمعیتی در بسیاری از کشورها در شهرها است و بخش عمده فعالیت‌های اقتصادی کشورها نیز در شهرها انجام می‌شود [Zhang et al., 2022]. امروزه تلاش فراگیر و همه‌جانبه در راستای توسعه پایدار شهری به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است [Cappa et al., 2022; Meng et al., 2022; Salet & De Vries, 2019]. این مفهوم به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، در استقرار و نهادینه‌سازی جامعه مدنی و جلب اعتماد عمومی شهروندان جایگاه کلیدی دارد

[Hansson, 2019]. تحقق اهداف توسعه پایدار شهری با اجرای بهینه خط‌مشی‌های تدوین‌شده در این حوزه امکان‌پذیر خواهد بود. یکی از اسناد بالادستی کشور در خصوص خط‌مشی‌های توسعه پایدار شهری، قانون برنامه ششم توسعه کشور است.

چرخه خط‌مشی‌گذاری عمومی، برگرفته از فرآیند منطقی و عقلایی تصمیم‌گیری است که یک مسیر منظم و مرحله به مرحله را برای خط‌مشی‌گذاری عمومی ارائه می‌دهد [Nantavisit, 2021]. این چرخه دارای گام‌های متوالی شامل (۱) شناخت، درک و بیان مساله (۲) ارجاع و طرح مساله در سازمان‌های عمومی (۳) شکل‌گیری خط‌مشی عمومی (۴) مشروعیت‌بخشی و قانونی‌سازی خط‌مشی (۵) ابلاغ و اجرای خط‌مشی و (۶) ارزیابی خط‌مشی اجرا شده است [Alvani & Sharifzadeh, 2017]. پاپادوپولوس اجرای خط‌مشی را مرحله‌ای در فرآیند خط‌مشی‌گذاری می‌داند که طی آن، خط‌مشی عملیاتی می‌شود [Tziogas et al., 2021]. در تعریف دیگری، اجرای خط‌مشی عبارت است از فرآیندی که در آن، برنامه‌ها یا خط‌مشی‌ها به اجرا در می‌آید، مرحله‌ای که نشان می‌دهد طرح‌ها چگونه عملی می‌شوند [Chand, 2011]. اجرای خط‌مشی به عملیات و اقدامات سازمان‌ها و موسسات مجری و چگونگی انجام‌دادن آنها اطلاق می‌شود. این عملیات و اقدامات موجب پیاده‌سازی برنامه‌ها و رویه‌های تعیین‌شده در مرحله شکل‌گیری خط‌مشی می‌شود [Daneshfard, 2021]. اجرای ناموفق خط‌مشی‌ها سبب بی‌اعتمادی مردم به مجریان و خط‌مشی‌گذاران می‌شود [Ghanouni et al., 2022]. تداوم این عارضه موجب می‌شود خط‌مشی‌ها، پایگاه مردمی و اجتماعی خود را از دست داده و جامعه با دید منفی یا بی‌تفاوتی با آنها برخورد کند. این امر آثار سوئی بر ارتباط میان مردم و دولت به دنبال خواهد داشت و موجب خواهد شد اعتماد عمومی که بزرگ‌ترین سرمایه هر نظام سیاسی است، کاهش پیدا کرده و به تدریج از بین برود [Bayati et al., 2021].

عوامل متعددی می‌توانند در اجرای موفق یک خط‌مشی تاثیر داشته باشند. پالمبو و کالیستا معتقدند که وجود برخی شرایط از جمله وجود دلایل روشن برای سازمان‌دهی مجریان، مهارت‌های مدیریتی و سیاسی و حفظ اولویت اهداف در صورت وقوع تغییرات اقتصادی و اجتماعی بر اجرای موفق خط‌مشی بسیار اثرگذار است [Palumpo & Calista, 1990]. توجه‌نداشتن به این عوامل (که اجرای موفق خط‌مشی‌ها در گرو رعایت الزامات آن است) می‌تواند در اجرای موفق خط‌مشی‌های عمومی مشکل ایجاد نماید. محققان چالش‌های متعدد دیگری را نیز شناسایی کرده‌اند که برخی از مهم‌ترین این چالش‌ها شامل جهانی‌شدن و الزامات آن، ماهیت و طبیعت انسان، پدیده‌های اجتماعی و اصول علوم اجتماعی، عقاید کنش‌گران مختلف اجرا، نوع همکاری و ارتباطات بین فعالان اجرا است [Danaiefard et al., 2012].

هاولت و همکاران معتقدند که ماهیت مسایل بر اجرای برنامه‌هایی که برای مواجهه با آنها طراحی شده‌اند، به طرق مختلف تاثیرگذار هستند [Hawlett et al., 2009]. تعداد اهداف برنامه‌های دولت

متولی اجرای خط مشی‌ها، ناکارآمدی مجریان، ناهم‌سویی ابزارهای اجرای خط مشی‌های ملی، بحران‌های داخلی و خارجی موثر بر اجرای خط مشی‌ها، فقدان ساختار اجرایی مناسب برای اجرای خط مشی‌های ملی، فقدان نگرش یکپارچه و کلان نسبت به خط مشی‌ها، موانع محیطی و نظارتی است که منجر به فاصله زیاد بین وضعیت موجود و مطلوب در حوزه اجرای خط مشی‌های عمومی و ملی شده است [Gharabaghi et al., 2021; Aliabadi et al., 2019; Rangriz et al., 2018; Moghadas Poor et al., 2013]. توسعه پایدار شهری نیز از این قاعده مستثنی نیست. بنابراین به نظر می‌رسد به منظور حذف یا به حداقل رساندن پیامدهای ناشی از عدم اجرای مطلوب خط مشی توسعه پایدار شهری و رسیدن به یک نظم و بهبود اثربخشی و کارایی اجرای خط مشی‌های این حوزه، نیاز به ارایه مدل مناسبی برای ارزیابی اجرای خط مشی توسعه پایدار شهری وجود دارد. همچنین با توجه به خلاء نظری موجود در این خصوص و نبود یک مدل مناسب، این پژوهش به دنبال ارایه مدلی مناسب برای ارزیابی اجرای خط مشی توسعه پایدار شهری در چارچوب قانون ششم توسعه در کشور به منظور پوشش نسبی خلاء دانشی مزبور است. از سوی دیگر فقدان مدل ارزیابی اجرای خط مشی عمومی، یکی از دغدغه‌های اصلی شهرداری البرز و انگیزه محقق در انتخاب موضوع بوده است. بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مجموعه عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی (مدیران)، عوامل فردی (مجریان)، عوامل فرآیندی، عوامل فرهنگی و نهادی، نگرش و ادراک، منابع و عوامل محیطی (برون سازمانی) می‌توانند اجرای خط مشی را تحت تاثیر خود قرار دهند یا مانع از اجرای اثربخش آن شوند. اما پژوهش‌های انجام شده همه مولفه‌های موثر بر ارزیابی اجرای اثربخش خط مشی را به صورت یک‌جا و متمرکز و بر اساس شرایط بومی سازمان مورد مطالعه به تصویر نمی‌کشند و هر کدام از این مدل‌ها به چند مورد از متغیرهای موثر پرداخته‌اند. بنابراین، هدف این پژوهش ارزیابی عوامل کلیدی اجرای خط مشی توسعه پایدار شهری در قالب برنامه ششم توسعه کشور بود.

روش‌شناسی

این پژوهش توصیفی پیمایشی به روش کیفی-کمی در سال ۱۴۰۱ در سازمان شهرداری استان البرز انجام شد. از میان ۵۰ خبره سازمانی با سابقه خدمتی بالای ۲۰ سال، تحصیلات بالای کارشناسی ارشد و سابقه مدیریتی بیشتر از ۱۰ سال، به روش هدفمند و تا رسیدن به اشباع اطلاعاتی، ۲۰ نفر وارد مطالعه شدند. از بین ۲۵۰ مدیر شهرداری البرز نیز بر اساس جدول البرزسی و مورگان، ۱۵۲ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند ($KMO=0/827$; $p=0/0001$).

برای استخراج متغیرهای تاثیرگذار و نیز شاخص‌های مربوطه از مصاحبه با جامعه خبرگان استفاده شد. مدت زمان مصاحبه با هر فرد ۲۰ دقیقه در نظر گرفته شد. پس از اتمام مصاحبه، متن هر یک از مصاحبه‌ها ترانویسی و متغیرهای موثر با استفاده از روش کدگذاری مشخص شدند. برای استخراج کدهای اصلی، طی چندین مرحله غربالگری، متغیرهای مشابه و شاخص‌های مربوطه یکسان‌سازی و پرسش‌نامه اولیه تهیه شد.

و ابعاد گروه هدف از جمله عوامل مؤثر بر اجرای خط مشی هستند. هر چه گروه هدف وسیع‌تر و متنوع‌تر و تعداد اهداف بیشتر باشد، اثرگذاری مطلوب بر رفتار اعضا دشوارتر خواهد بود. اوضاع اجتماعی می‌تواند بر درک ما از مساله و در نتیجه شیوه اجرای برنامه تأثیر بگذارد. تغییرات اوضاع اقتصادی، دسترسی به فناوری‌های نوین و تغییرات اوضاع و احوال سیاسی نیز از دیگر عامل مهم اثرگذار بر اجرای خط مشی‌ها هستند [Mazmanian & Sabatier, 1989]. نحوه سازمان‌دهی تجهیزات اداری مؤسسات مجری خط مشی، منابع سیاسی و اقتصادی گروه‌های هدف و شفافیت در بیان اهداف خط مشی نیز بر اجرای آن توسط مجریان کمک می‌کند. تدوین خط مشی باید به صورت ضمنی یا آشکار به یک نظریه علی معتبر متکی باشد تا مشخص شود چرا از موارد تعیین‌شده انتظار می‌رود تا مشکل موجود را برطرف کنند [Hogwood & Gunn, 1985; Mazmanian & Sabatier, 1989]. خط مشی باید مقررات روشنی داشته باشد تا سازمان‌های مجری بتوانند به وسیله آنها خط مشی را اجرا نمایند. وظیفه اجرا باید به سازمان مجری تفویض شود که از تجربه و تعهد لازم برخوردار باشد [Mohammadi et al., 2016]. در دانش خط مشی‌گذاری عمومی، ارزیابی همگام با اجرا به عنوان آخرین مرحله از فرآیند خط مشی‌گذاری مطرح می‌شود. ارزیابی به معنی آگاهی از نتایج خط مشی عمومی و به معنی بررسی عینی، سیستماتیک و تجربی تاثیرات خط مشی‌ها و برنامه‌های عمومی دولت است [Hill & Hupe, 2002].

خط مشی‌گذاری عمومی جزء فرآیندهای مدیریتی است که در مرکز روابط میان شهروندان و دولت‌ها قرار دارد و به میزان زیادی کیفیت زندگی شهروندان را تحت شعاع خود قرار می‌دهد و به عنوان اصل تعیین‌کننده در تصمیم‌گیری‌های مدیران سازمان‌ها تلقی می‌شود [Sheikhabgloo et al., 2022]. مدیران در برنامه‌ریزی و اقدامات اجرایی خود در هر سازمان، همواره در قلمرو تعیین‌شده توسط خط‌مشی عمل نموده و تصمیمات را با قید سازگاری با خط مشی سازمان اتخاذ می‌کنند. افزون بر آن خط مشی را باید یک معیار و شاخص مهم در کنترل و ارزیابی عملیات نیز به حساب آورد [Alvani & Sharifzadeh, 2017]. اجرای خط مشی مرحله‌ای از فرآیند خط مشی است که بلافاصله بعد از به تصویب رسیدن خط مشی و جنبه قانونی پیدا کردن به وقوع می‌پیوندد، اجرای خط مشی در واقع اجرای قانون است که در آن سازمان‌ها و کارکنان با تلاش خود، اهداف یک برنامه یا خط مشی را به نتایج مطلوب و مثبت متصل می‌کنند [Daneshfard, 2021]. ارزیابی خط مشی، فرآیندی به منظور سنجش پیامدها، اقدامات اجرایی و محتوای خط مشی است. عوامل متعددی می‌توانند در اجرای موفق یک خط مشی نقش‌آفرینی کنند.

علی‌رغم تدوین خط مشی‌های عمومی، اجرای خط مشی‌ها از وضعیت مناسبی برخوردار نیست و آسیب‌های ناشی از آن رو به گسترش است. بررسی مطالعات انجام‌شده در زمینه اجرای خط مشی عمومی در کشور نیز موید وجود ضعف‌هایی در اجرای خط مشی‌های عمومی است که ناشی از دلایل متعددی همچون بی‌توجهی به ارزش زمان و سپری شدن فرصت‌ها در اجرای خط مشی‌ها، بی‌ثباتی مدیریتی در بخش دولتی

برای سنجش روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه از توزیع نسخه اولیه در میان نمونه خبرگان استفاده شد. طی دو دوره بازبینی پرسش‌نامه توسط خبرگان، نسخه نهایی پرسش‌نامه با استفاده از طیف لیکرت ۳‌گزینه‌ای (ضروری، نظری ندارم، غیرضروری) تهیه شد. برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده و با ضریب بیش از ۰/۸ تأیید شد.

با توجه به آنکه داده‌ها بر اساس نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف از توزیع نرمال برخوردار نبودند، از آزمون‌های ناپارامتری برای بررسی داده‌ها

استفاده شد.

در بخش توصیفی، از میانگین و انحراف معیار و به منظور بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی و روش فورنل و لارکر در قالب نرم‌افزار Smart PLS 2 استفاده شد.

یافته‌ها

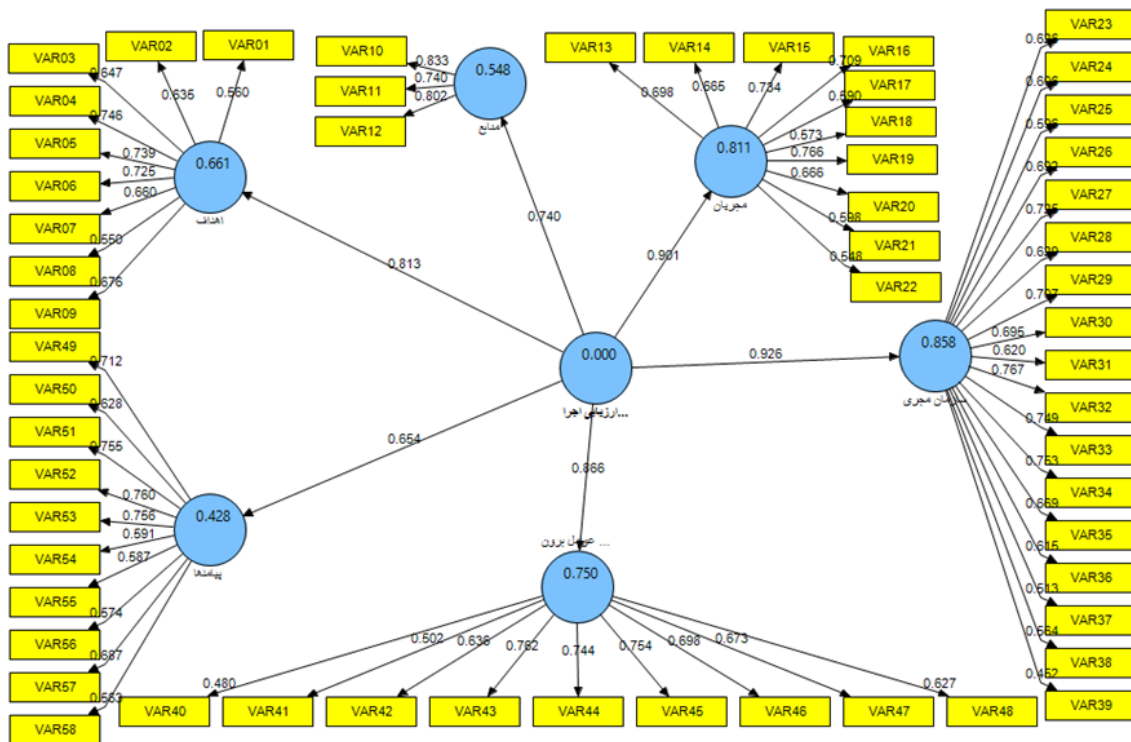
با بررسی مصاحبه‌ها و جمع‌آوری نظرات خبرگان، در نهایت پرسش‌نامه‌ای با ۵۲ گویه در قالب ۶ شاخص تهیه شد (جدول ۱).

جدول ۱) عوامل کلیدی ارزیابی اجرای خط‌مشی‌های توسعه پایدار شهری

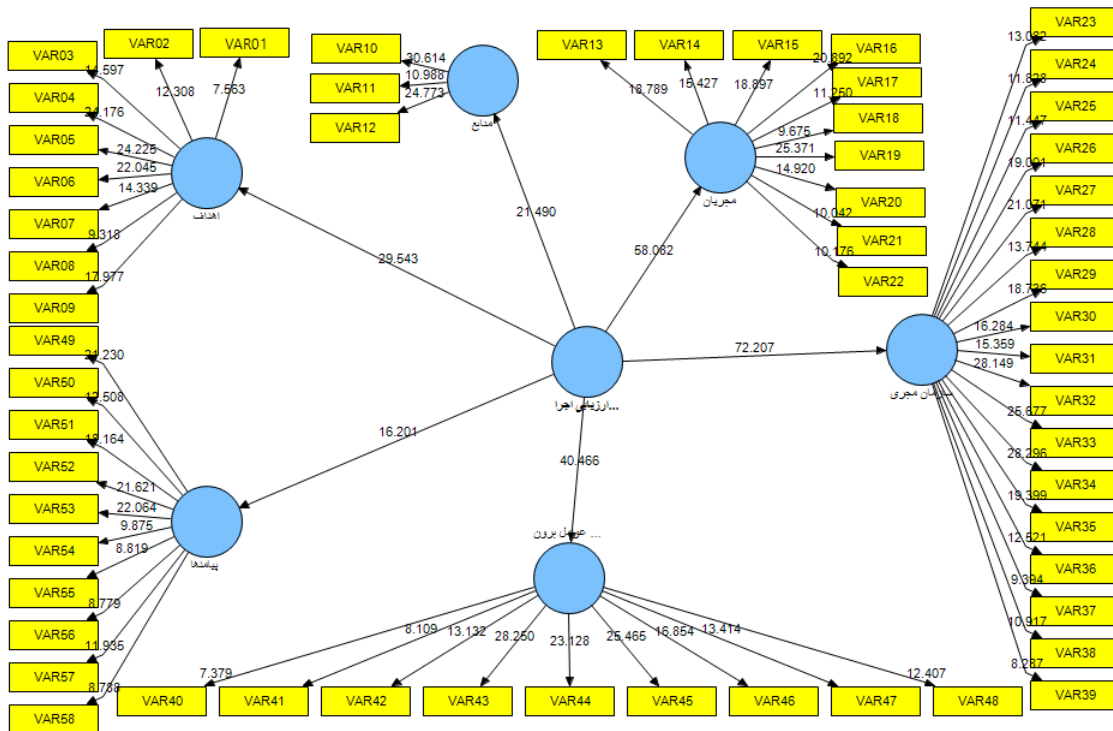
مفاهیم	کدهای اولیه
اهداف و استانداردهای خط‌مشی	داشتن مبنا علمی و نظری مشخص‌بودن روابط علت و معلولی در سرتاسر فرآیند خط‌مشی شفافیت و عدم ابهام در اهداف خط‌مشی عدم تعارض خط‌مشی با سایر خط‌مشی‌های ملی سازگاری با قوانین بالادستی انعطاف خط‌مشی‌ها نسبت به مسایل جدید تدوین سناریوهای مختلف خط‌مشی ثبات قوانین و مقررات مربوط به خط‌مشی برخورداری خط‌مشی از ضمانت اجرا از سوی مراجع حقوقی و قضایی
منابع و ابزارهای خط‌مشی	منابع انسانی مورد نیاز اجرای خط‌مشی منابع مالی مورد نیاز اجرای خط‌مشی امکانات تخصیصی اجرای خط‌مشی
مجریان خط‌مشی	اجماع و توافق مجریان در مورد اهداف خط‌مشی عقاید و نگرش‌های مجریان در مورد خط‌مشی مشارکت مجریان در تدوین خط‌مشی احساس مسئولیت مجریان در قبال اجرای خط‌مشی پیروی مجریان از دستورات تمایل مجریان نسبت به اجرای خط‌مشی آزادی عمل مجریان انتلاف و شبکه‌سازی مجریان خط‌مشی، رفتار کارکنان مجری خط‌مشی دانش و مهارت مجریان
سازمان مجری	عدم وابستگی به سایر سازمان‌ها در اجرای خط‌مشی ساختار بندی وظایف هر واحد سازمان مشارکت‌کننده در قبال اجرای خط‌مشی تبیین مسئولیت‌ها برخورداری از زمان و منابع کافی جهت اجرای خط‌مشی تدوین اهداف سالیانه برای اجرای خط‌مشی تعیین ساختار و تشکیلات جهت اجرای خط‌مشی ارتباطات بین‌سازمانی جهت اجرای خط‌مشی روابط درون‌سازمانی جهت اجرای خط‌مشی همکاری بین‌سازمانی در سطح افقی جهت اجرای خط‌مشی فعالیت در یک محیط بروکراتیک (ثبات دولت) حمایت و پشتیبانی مدیران از اجرای خط‌مشی نهادینه‌سازی خط‌مشی برای ایجاد فرهنگ سازمانی هم‌سو مدیریت مقاومت در برابر تغییرات ناشی از خط‌مشی تجدید نظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی مدیریت تعارض در برابر تغییرات ناشی از خط‌مشی تقویت نظام ارزیابی عملکرد در قبال اجرای خط‌مشی
عوامل غیرقابل کنترل (عوامل برون‌سازمانی)	وجود حامیان خط‌مشی شرایط اقتصادی شرایط اجتماعی و فرهنگی شرایط سیاسی تضاد منافع ذی‌نفعان شرایط اقلیمی و جغرافیایی بحران‌های محیطی (طبیعی و غیرطبیعی) عدم توافق در مسایل راهبردی بین ذی‌نفعان اجرای خط‌مشی
پیامدهای اجرای خط‌مشی	هم‌سویی نتایج با اهداف خط‌مشی پاسخگویی به نیازها و خواست جامعه حل مساله رضایت شهروندان افزایش اعتماد عمومی افزایش مشروعیت عمومی سازمان

گویه‌های ۳۹ و ۴۰ به ترتیب برابر با ۰/۴۵۲ و ۰/۴۸۰ بود که از مقدار ۰/۵ کوچک‌تر بوده و بر این اساس، از مدل حذف شدند و مدل دوباره اجرا شد که نتایج آن در نمودار ۳ و ۴ نشان داده شده است. با توجه به نمودارهای ۳ و ۴، بار عاملی همه سوالات بزرگتر یا مساوی ۰/۵ بود و ضرایب معنی داری شاخص‌های به دست آمده مناسب و معنادار شدند (بزرگتر از ۱/۹۶ بودند). بر این اساس، هیچ شاخص دیگری از مدل حذف نشد و مدل اندازه‌گیری تحقیق مدلی مناسب تلقی می‌شود.

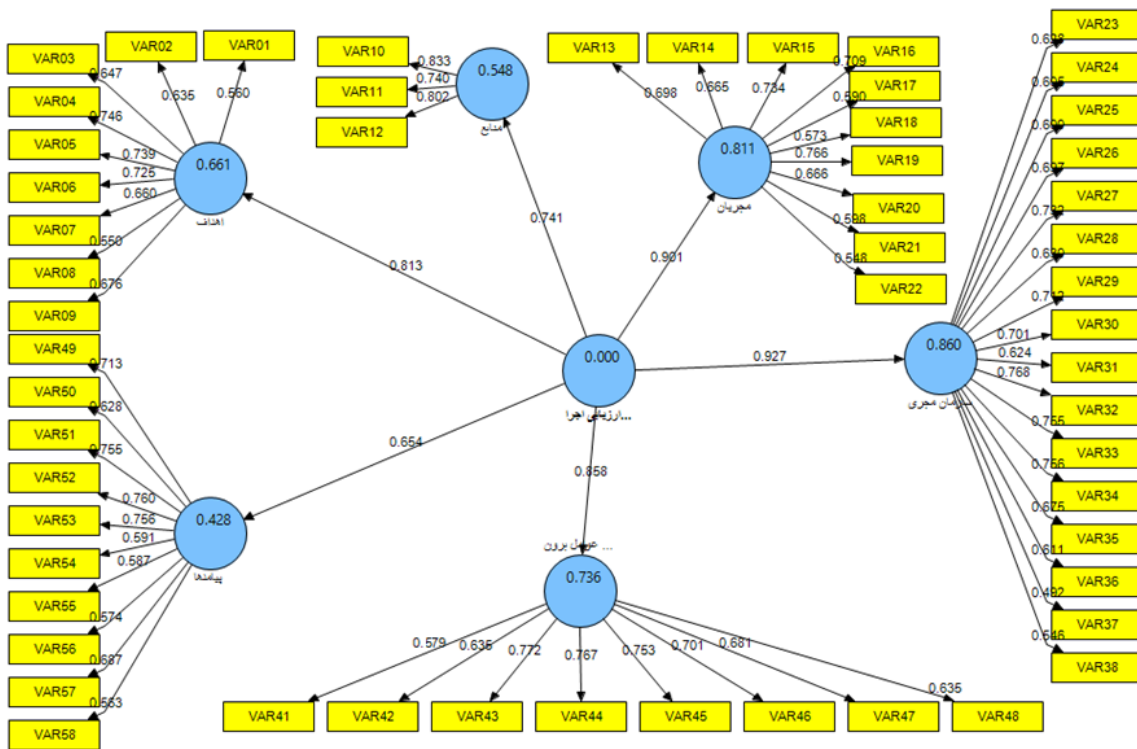
نتایج حاصل از اخذ نظرات شرکت‌کنندگان، برای بررسی رویایی سازه مورد استفاده قرار گرفت. اهمیت همه گویه‌ها و نحوه طبقه‌بندی تحت ۶ شاخص با توجه به میزان بار عاملی هر گویه تایید شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی بین ۶ شاخص با مفهوم کلی ارزیابی اجرای خط مشی نیز نشان از همبستگی بالا داشت. نمودارهای ۱ و ۲ مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق را در حالت استاندارد و ضریب معناداری نشان می‌دهد. با توجه به این دو نمودار، بار عاملی



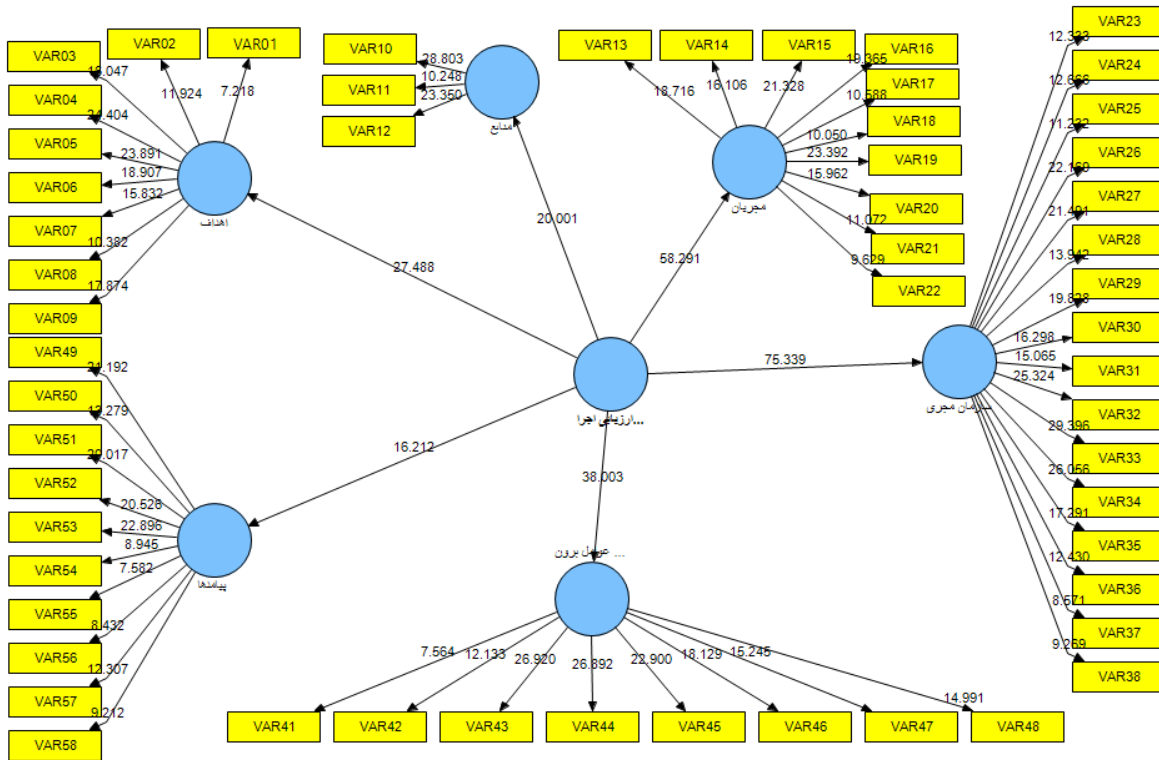
نمودار ۱) خروجی نرم افزار درباره ضرایب تخمین استاندارد مدل اندازه‌گیری ارزیابی اجرای خط مشی قبل از اصلاح مدل



نمودار ۲) خروجی نرم افزار درباره ضرایب معناداری مدل اندازه‌گیری ارزیابی اجرای خط مشی قبل از اصلاح مدل



نمودار ۳) خروجی نرم افزار دربارۀ ضرایب تخمین استاندارد مدل اندازه‌گیری ارزیابی اجرای خط مشی بعد از اصلاح مدل



نمودار ۴) خروجی نرم افزار دربارۀ ضرایب معناداری مدل اندازه‌گیری ارزیابی اجرای خط مشی بعد از اصلاح مدل

جدول ۲) میانگین حاصل از تکمیل پرسش‌نامه توسط مدیران ارشد و بررسی پایایی ابزار

شاخص	میانگین امتیاز الفای کرونباخ ضریب تعیین (R ²)	
اهداف و استانداردهای خط مشی	۰/۷۴	۲/۶۰±۰/۶۱
منابع و ابزارهای خط مشی	۰/۶۶	۲/۵۳±۰/۷۱
مجریان خط مشی	۰/۵۵	۲/۵۴±۰/۵۶
سازمان مجری	۰/۸۱	۲/۵۸±۰/۵۷
عوامل برون‌سازمانی	۰/۴۳	۲/۷۱±۰/۶۰
پیامدهای اجرای خط مشی	۰/۸۶	۲/۹۱±۰/۸۰

تمامی شاخص‌های کلی پرسش‌نامه از پایایی لازم برخوردار بودند (جدول ۲).

از آنجا که میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر شاخص بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن شاخص و شاخص‌های دیگر بود، روایی و اگرایی مدل مورد تایید قرار گرفت (جدول ۳).

- از طیفی از سازوکارهای اجرایی شامل مشوق‌ها و محرومیت‌ها برای غلبه بر مقاومت‌ها استفاده شود؛
- مهارت و تعهد کافی مسئولین اجرایی؛
- پشتیبانی و حمایت گروه‌های ذی‌نفع و مدیران قوه مجریه و مقننه در طول فرآیند اجرا؛
- تغییرات در شرایط سیاسی اجتماعی.

در این میان، سه شرط اول باید در زمان تدوین اولیه خط مشی مورد توجه قرار گیرد و سه شرط بعدی محصول فشارهای سیاسی و اقتصادی به فرآیند اجرای خط مشی در طول دوره اجرا هستند [Mazmanian & Sabatier, 1989]. ودلی و لیبسکی بر نقش بروکرات‌های سطح خیابان، یعنی کسانی که با مردم ارتباط مستقیم دارند و باید برای زندگی مردم به شکل روزانه تصمیم‌گیری نمایند در اجرای خط مشی تاکید داشتند [Weatherley & Lipsky, 1977]. که با مولفه‌های شناسایی‌شده در این تحقیق همخوانی دارد چرا که احساس مسئولیت مجریان در قبال اجرای خط مشی و پیروی مجریان از دستورات جزو شاخص‌های این تحقیق است.

موانع مربوط به تدوین خط مشی، مجریان خط مشی، موانع مدیریتی، موانع ساختاری، موانع مالی، اطلاعاتی و موانع محیطی از جمله موانع اجرای خط مشی در تحقیق رنگریز و همکاران بوده‌اند که با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارد [Rangriz et al., 2018]. در همین راستا، علی‌آبادی و همکاران به موانع ماهیتی (فقدان متولی واحد، عدم تفسیر و استانداردسازی قوانین، تعدد قوانین و عدم هم‌سویی قوانین)، موانع مشارکت (عدم مشارکت مجریان و عدم مشارکت ذی‌نفعان در تدوین و اجرای خط مشی)، 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 عدم پایبندی به برنامه)، موانع پیاده‌سازی (عدم نیازسنجی برای اجرا، زمان اجرا نامناسب، فقدان ابزار اجرا و ظرفیت ناکافی اجرا) و موانع نظارتی (عدم نظارت مناسب بر اجرا، فقدان ضمانت اجرایی، عدم وجود سیستم نظارتی مستقل، ابزار نامناسب ارزیابی و عدم دریافت و انعکاس بازخور) به عنوان موانع اجرای خط مشی اشاره کرده‌اند [Aliabadi et al., 2019]. از طرف دیگر، همانطور که در بخش مربوط به مجریان خط مشی اشاره شد، ارزش‌های مدیران شامل خیرخواهی، همدردی و دلسوزی، تعهد به نفع جامعه، فداکاری، آگاهی بخشی و خدمت‌گزاری، توفیق‌طلبی، وظیفه‌شناسی، تکریم ارباب رجوع، انعطاف‌پذیری، شهروندی سازمانی، عدالت و انصاف در ارایه خدمات، مذهبی و تربیتی، اقتصادی و منفعت‌طلبانه، حرفه‌گرایی و قانون‌گرایی بر اجرای خط مشی تاثیر داشته‌اند [Samadi et al., 2019]. نتایج درخشان و پیلهوری نشان‌دهنده تاثیر کیفیت مقررات، حاکمیت قانون، پاسخگویی و شفافیت بر اجرای خط مشی بوده است که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد [Derakhsha & Pilehvari,

جدول ۳) شاخص‌ها و مقادیر مربوط به روابی مدل

شاخص	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱- عوامل برون‌سازمانی	۰/۷۵	۰/۵۹	۰/۵۸	۰/۷۱	۰/۵۲	۰/۶۸
۲- اهداف و استانداردهای خط مشی		۰/۷۳	۰/۶۹	۰/۶۷	۰/۴۲	۰/۶۴
۳- منابع و ابزارهای خط مشی			۰/۷۹	۰/۶۴	۰/۳۱	۰/۶۰
۴- مجریان خط مشی				۰/۷۳	۰/۴۵	۰/۶۸
۵- پیامدهای اجرای خط مشی					۰/۷۴	۰/۵۷
۶- سازمان مجری خط مشی						۰/۷۳

بحث

هدف از این پژوهش، شناسایی عوامل کلیدی ارزیابی اجرای خط مشی توسعه پایدار شهری در چارچوب برنامه ششم بود.

عوامل کلیدی ارزیابی اجرای خط مشی شامل ۶ مولفه اصلی اهداف و استانداردهای خط مشی، منابع و ابزارهای خط مشی، مجریان خط مشی، سازمان مجری، عوامل غیرقابل کنترل (عوامل برون‌سازمانی) و پیامدهای اجرای خط مشی و ۵۲ شاخص است که در فرآیند ارزیابی اجرای خط مشی‌های توسعه پایدار شهری برنامه ششم توسعه کشور از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بودند. برخی از این مولفه‌ها و شاخص‌ها برای اولین بار شناسایی و معرفی شدند. نتایج به‌دست آمده از این تحقیق با مولفه‌ها و شاخص‌های قیدشده در تحقیقات نوروززاده و همکاران [Norouzzadeh et al., 2021]، سعیدی و دورانی [Saedi & Dorani, 2018]، عباسی و همکاران [Abbasi et al., 2016]، رنگریز و همکاران [Rangriz et al., 2018]، حسینی و همکاران [Hosseini et al., 2020]، درخشان و پیلهوری [Derakhshan & Pilehvari, 2019]، لیو و ژائو [Liu & Zhao, 2018]، ژانگ و همکاران [Zhang et al., 2022]، سالت و واریز [Salet & Veriez, 2019]، گایست [Giest, 2018]، موسلی و تامن [Moseley & Thomann, 2020] و تونی [Tonne et al., 2021] هم‌سویی داشت.

علل، موانع و محدودیت‌هایی برای اجرای مناسب و کامل خط مشی‌های عمومی همچون عدم وجود مبنای نظری، کمبود منابع، نقش گروه‌های هدف، انتخاب ابزار خط مشی، شرایط محیطی، عدم مشارکت گروه‌های مختلف در تدوین خط مشی، تعارض خط مشی-ها با ارزش‌های افراد مجری جزئی‌نگری و تک‌بعدی‌شدن در خط مشی‌ها، عدم تمایل به اجرای آزمایشی خط مشی‌ها در محدوده کوچک، عدم انعطاف در خط مشی‌ها وجود داشت. همسو با این نتایج، ساباتیر و مازمانیان در مطالعات خود طیفی از متغیرهای قانونی و سیاسی اثرگذار بر مراحل مختلف فرآیند اجرا را شناسایی کرده و سپس این متغیرها را در قالب شش شرط کلی برای دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف قانونی اجرا دسته‌بندی نموده‌اند:

- اهداف مشخص، شفاف و یکپارچه باشند؛
- نظریه علت و معلولی مناسب باشد؛
- فرآیند اجرا باید به صورت قانونی ساختار یافته باشد تا میزان تبعیت مسئولین اجرایی و گروه‌های هدف از آن افزایش یابد؛

فرهنگ سازمانی هم‌سو با خط مشی، مدیریت مقاومت در برابر تغییرات ناشی از خط مشی، تجدید نظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی، مدیریت تعارض در برابر تغییرات ناشی از خط مشی، تقویت نظام ارزیابی عملکرد در قبال اجرای خط مشی این تحقیق هم‌خوانی دارد [Nakamura & Smallwood, 1980].

از آنجایی که در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستر وقوع‌شان مورد مطالعه قرار می‌گیرند، نتایج به‌دست‌آمده نیز منحصر به بستر مورد مطالعه بوده و امکان تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌ها به دیگر شرایط و موقعیت‌ها محدود است. نتایج پژوهش حاضر با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان و شهرداری البرز حاصل شده، بنابراین به‌راحتی نمی‌توان نتایج پژوهش حاضر را به سایر سازمان‌ها تعمیم داد. محققان می‌توانند نسبت به طراحی و تبیین الگوی بومی ارزیابی اجرای خط مشی‌های کلان حوزه فعالیت خود، اقدام نموده و نتایج حاصل را با یافته‌های این تحقیق مقایسه نمایند. چرا که با توجه به حوزه فعالیت‌های هر کدام از دستگاه‌ها، و تفاوت در اهداف و مأموریت آنها، می‌توان برای هر دستگاه به طور مجزا مدلی خاص پیشنهاد داد.

نتیجه‌گیری

اهداف و استانداردهای خط مشی، منابع و ابزارهای خط مشی، مجریان خط مشی، سازمان مجری، عوامل غیرقابل کنترل (عوامل برون‌سازمانی) و پیامدهای اجرای خط مشی در فرآیند ارزیابی اجرای خط مشی‌های توسعه پایدار شهری برنامه ششم توسعه کشور از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند.

تشکر و قدردانی: از کلیه کسانی که در انجام این پژوهش ما را یاری رساندند قدردانی می‌شود.

تاییدیه اخلاقی: در این مطالعه با ذکر ارجاعات مورد استفاده و همچنین کسب مجوزهای لازم برای توزیع پرسش‌نامه‌ها، شاخص‌های اخلاقی و قانونی در تدوین تحقیق رعایت شده است.

تعارض منافع: موردی برای گزارش وجود ندارد.

سهم نویسندگان: محمد دهبالایی (نویسنده اول)، پژوهشگر اصلی/روش-شناس/تحلیل‌گر داده (۴۰٪)؛ غلامرضا معمارزاده تهران (نویسنده دوم)، نگارنده بحث/نگارنده مقدمه (۳۵٪)؛ (نویسنده سوم)، تحلیل‌گر داده/نگارنده مقدمه (۲۵٪)

منابع مالی: موردی برای گزارش وجود ندارد.

منابع

- Abbasi A, Motazadiyan R, Miraii M (2016). Investigation the barriers of public policy implementation in governmental organizations. *Organizational Resources Management Researches*. 6(2):49-69. [Persain]
- Aliabadi E, Azizi M, Aalam Tabriz A, Davari A (2019). 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]

[2019]. بر اساس نتایج سعیدی و دورانی، موانع اجرای خط مشی به‌ترتیب شامل موانع مدیریتی، موانع انسانی، موانع ارتباطی، موانع محیطی، موانع مربوط به ماهیت خط مشی و موانع سیستمی بوده‌اند که با یافته‌های ما هم‌خوانی دارد [Saedi & Dorani, 2018]. در پژوهش عباسی و همکاران موانع اجرای خط مشی شامل مشکلات مربوط به تدوین‌کنندگان خط مشی، مجریان و استفاده‌کننده‌گان، ماهیت خط مشی، سازمان مجری، انواع کنش‌ها و گروه‌های فشار و محیط با اجرای خط مشی بوده است که با یافته‌های این تحقیق هم‌خوانی دارد [Abbasi et al., 2016]. در تحقیق معمارزاده و طاهرپور شرایط و عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌های مالیاتی در ایران شامل (۱) شفافیت سیاست‌ها و قوانین مالیاتی، (۲) رهبری سازمانی و توجه به فرهنگ جامعه و مشارکت در امر قانون‌گذاری، (۳) شرایط اجتماعی و سیاسی و حمایت مردمی، (۴) اهمیت سازمان مجری برای سایر سازمان‌ها و نهادها، (۵) تعهد سازمان مجری و مسئولین‌شان به اجرا، (۶) گرایش مجریان به اجرا و منطقی‌بودن آن از نظر آنها، (۷) جو همدلی و همکاری در سازمان، (۸) انگیزش و تمایلات کارکنان سازمان مجری، (۹) گوناگونی و تنوع مودیان و سازمان‌های وابسته، (۱۰) محدودیت زمانی و ضمانت اجرا، (۱۱) شرایط اقتصادی، و (۱۲) دانش و آگاهی‌های کارکنان سازمان‌های مجری سیاست‌ها و قوانین مالیاتی شناسایی گردیده است که با یافته‌های این تحقیق هم‌خوانی دارد [Memarzade & Taherpour, 2005].

عوامل رفتاری و انسانی نیز در اتخاذ تصمیمات مرتبط با اجرای خط مشی مورد تاکید بوده است که با یافته‌های این تحقیق مبنی بر اهمیت تمایل مجریان نسبت به اجرای خط‌مشی، آزادی عمل مجریان، اثتلاف و شبکه‌سازی مجریان خط‌مشی، رفتار کارکنان مجری خط‌مشی و دانش و مهارت مجریان در سنجش اجرای خط مشی هم‌خوانی دارد [Moseley & Thomann, 2020].

در تحقیقات ژانگ و همکاران، سالت و ورایز و تونی و همکاران موضوع هماهنگی به عنوان عاملی مهم در اجرای خط مشی شناسایی شده است که با نتایج تحقیق حاضر مطابقت دارد [Zhang et al., 2022; Salet & Veriez, 2019; Tonne et al., 2021]. در تحقیق لیو و ژاو عوامل موثر بر اجرای خط مشی در قالب سیستم سیاسی، تصمیم‌گیری دولت‌های محلی و هماهنگی بین دولت مرکزی و محلی مطرح شده است که با یافته‌های این تحقیق هم‌خوانی دارد [Liu & Zhao, 2018]. در مطالعه پولکرد و همکاران موانع اجرای سیاست شامل پشتیبانی، زیرساخت‌ها، منابع و مشارکت ذی‌نفعان بوده است [Phulkerd et al., 2016]. به طور مشابهی دریافتیم که برای اجرای خط‌مشی‌ها، هماهنگ‌سازی روش‌ها و ابزارهای با کیفیت بالا مورد نیاز است.

ناکامورا و اسمالود ضمن تشریح سه محیط خط مشی (صورت‌بندی خط مشی، اجرای خط مشی و ارزیابی آن)، سه دسته متغیر موثر بر اجرای خط مشی را تعیین نموده‌اند که عبارتند از بازیگران و حوزه‌ها، ساختارهای سازمانی و هنجارهای بروکراتیک، و شبکه‌های ارتباطی و سازوکارهای اجابت و پذیرش که با یافته‌ها و شاخص‌های ایجاد

- Meng C, Du X, Ren Y, Shen L, Cheng G, Wang J (2020). Sustainable urban development: An examination of literature evolution on urban carrying capacity in the Chinese context. *Journal of Cleaner Production*. 277:122802.
- Moghadas Poor S, Danaee Fard 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. [Persian]
- Mohammadi M, Alvani SM, Memarzadeh Tehran G (2016). The governance model designed to implement human resources policies in the public sectors of Iran; Case Study: Law on civil service management. *Public Organizations Management*. 4(2):13-30. [Persian]
- Moseley A, Thomann E (2020). A behavioural model of heuristics and biases in frontline policy implementation. *Policy & Politics*. 49(1):49-67.
- Nakamura RT, Smallwood F (1980). *The politics of policy implementation*. New York: St.Martin's Press.
- Nantavisit N (2021). Causal factors affecting integrated policy implementation of tourism in Thailand [dissertation]. Bangkok: The Graduate School of Tourism Management National Institute of Development Administration.
- Norouzzadeh A, Eskandarpour B, Vazifeh Damirchi G (2021). Pathology of public policy making with the approach of the statement of the second step of the revolution and the Islamic-Iranian model of progress. *Journal of Islamic Revolution Studies*. 67:99-120. [Persian]
- Phulkerd S, Lawrence M, Vandevijvere S, Sacks G, Worsley A, Tangcharoensathien V (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):Unknown pages.
- Rangriz H, Kheirandish M, Latifi Jaliseh S (2018). Exploring of public policies implementation obstacles in governmental organizations using the meta synthesis method. *Iranian Journal of Public Policy*. 4(1):123-138. [Persian]
- Saedi L, Dorani A (2018). Identifying and prioritizing effective obstacles to the implementation of the public policies of the ministry of oil. *Iranian Journal of Public Administration Mission*. 9(2):79-88. [Persian]
- Salet W, De Vries J (2019). Contextualisation of policy and law in sustainable urban development. *Journal of Environmental Planning and Management*. 62(2):189-204.
- Sheikhabagloo Z, Teymournejad K, Abbaszadeh Sohroon Y (2022). Development and validation of a stakeholder participation model in public policy-making in the food and drug administration of the ministry of health. *Iranian Journal of Public Administration Mission*. 12(4):47-57. [Persian]
- Chand B (2011). *Public policy: Implementation approach* [Internet]. New York: Social Science Research Network [Cited 2023, 24 June]. Available from:
- Tonne C, Adair L, Adlakha D, Anguelovski I, Belesova K, Berger M, et al (2021). Defining pathways to healthy sustainable urban development. *Environment International*. 146:106236.
- Tziogas C, Papadopoulos A, Georgiadis P (2021). Policy implementation and energy-saving strategies for the
- Alvani M, Sharifzadeh F (2017). *Public policy making process*. 14th Edition. Tehran: Allameh Tabataba'i University Press. [Persian]
- Calista DJ, Palumbo D (1990). *Implementation and the policy process: Opening up the black box (contribution in political science)*. Westport: Praeger.
- Bayati MA, Sayadi S, Givaki E, Salajeghe S, nikpur A (2021). Identifying obstacles to the implementation of public policies in the Central Bank's Deputy Supervisor Group using the meta-combination method. *Iranian Journal of Public Administration Mission*. 12(3):31-46. [Persian]
- Cappa F, Franco S, Rosso F (2022). Citizens and cities: Leveraging citizen science and big data for sustainable urban development. *Business Strategy and the Environment*. 31(2):648-667.
- Danaiefard H, Shool H, Adel A (2012). Framework plan for the proposal of public policy: Combined research. *Majlis & Rahbord*. 18(68):7-32. [Persian]
- Daneshfard K (2021). *Public policy making process*. Tehran: Saffar. [Persian]
- Derakhshan R, Pilehvani N (2019). Implementation pathology of administrative integrity policies with the good governance approach in Jahad Keshavarzi Organizational. *Iranian Journal of Public Administration Mission*. 9(32):73-90. [Persian]
- https://ijpa.srbiau.ac.ir/article_14591.html?lang=en
- Ghanouni H, Hashemi A, Karimi Khozani A (2022). A framework for performance evaluation of the police station transformation plan. *Police Management Studies Quarterly*. 17(1):135-177. [Persian]
- http://pmsq.jrl.police.ir/article_98622.html?lang=en
- Gharabaghi M, Moghimi SM, Latifi M (2021). A meta-synthesis of public policy implementation studies in Iran. *Iranian Journal of Public Policy*. 7(3):243-260.
- Giest S (2018). Entrepreneurial activities in policy implementation: Sweden's national wind coordinators. *Regional Environmental Change*. 18:1299-1308.
- Hansson S, Arfvidsson H, Simon D (2019). Governance for sustainable urban development: The double function of SDG indicators. *Area Development and Policy*. 4(3):217-235.
- Hawlett M, Ramesh M, Perl A (2009). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems*. 3rd Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Hill M, Hupe P (2002). *Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance*. 4th Edition. California: SAGE Publications Ltd.
- Hogwood BW, Gunn L (1985). *Policy analysis for the real world*. Oxford: Oxford University Press.
- Hosseini H, Daneshfard K, Memarzadeh Tehran G, Bahmanpour H (2020). Evaluation and fitting of general environment policy making model in Iran. *Scientific & Research Journals Management Systems*. 22(12):1-15. [Persian]
- 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 & Practice*. 18:59-74.
- Mazmanian DA, Sabatier PA (1989). *Implementation and public policy*. Revised Edition. Maryland: University press of America.
- Memarzade Tehran G, Taherpour Kalantari H (2005). Effective conditions and factors on tax policies implementation. *Journal of Future Studies Management*. 17(4):71-80. [Persian]

47(2):171-197.

- Zhang D, Pee LG, Pan SL, Cui L (2022). Big data analytics, resource orchestration, and digital sustainability: A case study of smart city development. *Government Information Quarterly*. 39(1):101626.

residential sector: The case of the Greek Energy Refurbishment program. *Energy Policy* 149:112100.

- Weatherely R, Lipsky M (1977). Street-level bureaucrats and institutional innovation: Implementing special education reform. *Harvard Educational Review*.