فصلنامه علمی - پژوهشی سیاستگذاری عمومی، دوره ۶ ، شماره ۲ ، تابستان ۱۳۹۹ ، صفحات ۲۷۵-۲۵۳

مقاله مروری

اجرای سیاست‌های عمومی؛ ارائه معیارهایی برای اجرای موفق سیاست‌ها

یحیی کمالی[1]
دانشیار سیاستگذاری عمومی دانشگاه شهید باهنر کرمان
صدیقه شیخ زاده جوشانی
استادیار علوم سیاسی دانشگاه شهید باهنر کرمان
فاطمه احمدی نژاد
دانشجوی کارشناسی ارشد علوم سیاسی دانشگاه شهید باهنر کرمان
(تاریخ دریافت: ۹۸/۲/۱ - تاریخ پذیرش: ۹۸/۷/۳)

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و دسته‌بندی معیارهای اجرای موفق سیاست‌های عمومی است. مرحله اجرا یکی از مهم‌ترین مراحل فرآیند سیاستگذاری عمومی به شمار می‌آید زیرا تحقق سیاست و هدف سیاستگذاران در این مرحله صورت می گیرد. از طرفی اهمیت اجرا به این دلیل است که آزمونی برای صحت و دقت مرحله تدوین و شکل‌گیری سیاست‌های عمومی است. با توجه به مدل‌های مختلف تحلیل اجرا و پیچیدگی‌های این مرحله سیاستگذاری، شناسایی معیارهایی برای اجرای موفق سیاست‌های عمومی می‌تواند به توفیق بیشتری در اجرای سیاست‌های عمومی منجر شود و به سیاستگذاران، مجریان و سازمان‌ها ذیربط کمک کند که مانع شکست اجرای سیاست‌های عمومی شوند. در این راستا، در پژوهش حاضر با استفاده از روش تحلیل مضمون و بررسی متون علمی حوزه سیاستگذاری عمومی، معیارهای اجرای موفق سیاست‌های عمومی شناسایی و در پنج زمینه۱) معیارهای مربوط به سیاست تدوین شده ۲) مجریان سیاست‌ها ۳) ساختارها و سازمان‌های اجرایی ۴) شرایط و محیط اجرا ۵) منابع و ابزارهای اجرای سیاست ها دسته‌بندی شده‌اند.

واژگان کلیدی: سیاست، اجرای سیاست، اجرای موفق، تحلیل مضمون.

1 - نویسنده مسئول Email: Yahyakamali@uk.ac.ir

مقدمه

اجرای سیاست ها به عنوان مرحله‌ای متمایز در فرآیند سیاستگذاری عمومی اشاره دارد که نشان می دهد چگونه ایده‌های سیاستی، اهداف و انتظارات به اقدام و عمل برای حل مشکلات و بهبود شرایط اجتماعی تبدیل می شوند (Lester and Goggin,1998: 3). پرسمن و ویلداوسکی (۱۹۷۳) اجرای سیاست را به عنوان مجموعه یکپارچه از فرآیند تعامل بین هدف‌گذاری و اقدام برای رسیدن به اهداف می‌دانند که اجرا نباید از تدوین جدا باشد و بزرگترین مشکل در اجرای سیاست‌ها را بی توجه به تمهیداتی خاص در مرحله شکل‌گیری مطرح می‌کنند (دنهارات، ۱۳۸۲: ۲۲۳). اهمیت اجرای سیاست‌های عمومی، بعد جدیدی را به تحلیل سیاستگذاری عمومی افزوده است این بعد به تحلیلگران و سیاستگذاران درک جدیدی را درباره اینکه چگونه نظام سیاستگذاری در تبدیل اهداف اصلی سیاستگذاری به خدمات عمومی معنادار و منسجم، موفق می‌شود یا شکست می‌خورد، ارائه می‌دهد. درک اجرای سیاست‌های عمومی به این دلیل مهم است که بسیاری از برنامه‌های اجتماعی از طریق منابع مالی عمومی تامین می‌شود این برنامه‌ها توسط سیاست های عمومی شکل گرفته و تحت تاثیر قرار می‌گیرد، مردم و جامعه نیز از دولت انتظار دارند که منابع و امکانات عمومی را به درستی مورد بهره برداری قرار دهد، آن‌ها انتظار دارند دستگاه دولتی بهترین شیوه را برای رسیدن به اهداف نهایی جامعه برگزینند. اما آنچه در عمل مشاهده می‌شود خیلی از سیاست های عمومی تدوین شده در مرحله اجرا با مشکل مواجه شده‌اند با مطالعه اجرای سیاست‌ها می‌تواند نگرش مهمی را برای آگاهی و درک از اجرا را ایجاد کند (حاجی پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۸). مرحله اجرا می تواند منجر به شکست بهترین طراحی ها و قوی‌ترین مدیران شود و سنگین‌ترین هزینه‌های بخش عمومی را به دنبال داشته باشد. علیرغم اهمیت مرحله اجرای سیاست‌های عمومی، ادبیات نظری و پژوهش‌های تجربی مربوط به این مرحله از غنای لازم برخوردار نیست. علاوه بر این مرحله اجرای سیاست‌های عمومی و عملکرد سازمان‌ها و بازیگران این مرحله با روش‌های علمی کمتر مورد بررسی قرار گرفته‌است. یکی از عوامل مؤثر این است که تعریف روشنی از اجرای موفق سیاست های عمومی و ابعاد و معیارهای آن ارائه نشده‌است. از این رو با توجه به اهمیت این مرحله در فرایند سیاستگذاری عمومی، در پژوهش حاضر تلاش شده‌است ابتدا اهمیت و مدل‌ها نظری مرحله اجرای سیاست‌ها بررسی شوند و در ادامه با استفاده از روش تحلیل مضمون و با بررسی مطالعات علمی سیاستگذاری عمومی، معیارهای برای اجرای موفق سیاست‌های عمومی شناسایی و دسته‌بندی شوند.

پیشینه پژوهش

در زمینه اجرای سیاست پژوهش‌های مختلفی انجام شده‌است. پالزل و تریب (۲۰۰۷) در کتاب «سیاست عمومی؛ تحلیل تئوری، سیاست و روش» رویکردهای مختلف درباره اجرا را بررسی و رویکردهای نظری جدیدی را ارائه کرده‌اند. همچنین چالش‌های اجرا را معرفی کرده و به منظور فائق آمدن بر این چالش‌ها در سال های آتی، جهت‌گیری پژوهش‌های آینده را پیشنهاد کرده‌اند. هاولت و همکاران (۱۳۹۴) به بررسی اجرای سیاست و نظریه‌های اجرا و بازیگران و فعالیت‌های اجرا پرداخته‌اند و معیارهای اجرای موفق از جمله: وجود منابع سیاسی و اقتصادی، تعهد و مهارت بازیگران، وجود ماهیت گروه هدف و سازگاری اهداف و ابزار را معرفی کرده است. هیل و هیوپ (۲۰۰۲) ادبیات اجرای سیاست‌های عمومی را مرور کرده‌اند. بر اهمیت تمرکز بر فرآیند اجرا، تاکید و استراتژی‌هایی در مورد اجرا و مدیریت فرآیند اجرا پیشنهاد کرده‌اند. سندفورت و ماولتون (۲۰۱۵) در کتاب «اجرای موثر در عمل» به صورت نظام‌مند به مسئله تغییر در فرایند اجرای سیاست‌ها و برنامه‌ها پرداخته اند. آنها دیدگاه متعارف در مورد اجرای سیاست‌ها و برنامه‌ها را مرور کرده و چشم اندازهای جدید درباره اجرا و اجرای موثر سیاست‌ها را بررسی کرده اند. در فصل هفتم و هشتم این کتاب، فرایند اجرا و چالش‌های آن و یادگیری از سیاست‌های اجرایی تبیین شده است. در مجموع هدف نویسندگان این بوده که از طریق ادغام پژوهش‌های علمی و تجربه های مجریان سیاست، دانش جامعی در این باره ارائه دهند. پرسمن و ویلدواسکی (۱۹۸۴) به مطالعه اجرا و روش‌های آن و رابطه آن با ارزیابی برنامه‌ها پرداخته‌اند. آنها معتقدند مطالعه اجرا باید تمرکز خود را بر یادگیری بگذارد و آن را تقویت کند و ارزیابی هم باید کارکرد روشنگری خود را حفظ کند. برایnارد (۲۰۱۶) برخی از عوامل اساسی موثر بر موفقیت اجرای سیاست ها را دسته بندی کرده که شامل، رویکرد، نگرش، تعهد، همکاری، برنامه ریزی، تخصیص منابع، انگیزه، رهبری، مسولیت سیاسی، سبک مدیریتی، مالکیت، فرایند مدیریتی، تقسیم نقش، مهارت و توانایی ها، حضور ذینفعان، اعتماد، استفاده از شبکه و ارزشها و اعتقادات هستند. سیدیکو (۲۰۱۶) نیز عوامل موثر بر اجرای موفق سیاست ها را به چهار دسته عوامل فردی، سازمانی، فرایندی و محیطی تقسیم کرده و تاثیر این عوامل را بر اجرای دولت الکترونیک در پاکستان مورد بررسی قرار داده است. هیدنریچ (۲۰۱۶) نشان داده که پیاده‌سازی سیاست‌های عمومی در آفریقا جنوبی با مشکلات و چالش‌هایی روبه رو است که باعث می‌شود سیاست های عمومی به نتایج مورد انتظار نرسد. برخی از این چالش‌ها و مشکلات که به عنوان نقض شناسایی شده‌اند عبارت اند از: عدم انطباق با سیاست‌های عمومی، کمبود

دانش، مهارت تجربه، تخصص در محیط عمومی. رحمان خان و خنداکار (۲۰۱۶) عوامل موثر بر ضعیف بودن اجرای سیاست‌ها را شامل این موارد می‌دانند: فقدان هماهنگی بودجه، تعهد، توانایی‌ها در میان برنامه‌های اجرا کننده از بالا به پایین. در نهایت با انتقاد از ضعف مرتبط با عملکرد در اجرای سیاست‌ها پنج مدل که شامل: مدل سیاست، مدل بوروکراتیک، مدل سازمان توسعه، مدل منطقی و مدل مدیریت برای بهبود عملکرد اجرا استفاده می‌شود تا با استفاده از این استانداردها بر این مسائل غلبه کرد تا منجربه عملکرد موفق سیاست‌ها شود. اشتریان و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی عوامل تاثیرگذار اجرا سیاست‌ها برنامه پنجم توسعه ایران پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر اجرای برنامه پنجم توسعه در ایران شامل دو بعد سیاسی و فنی است که با ارائه رویکرد ترکیبی مدل بالا به پایین، پایین به بالا به اهمیت نقش این عوامل سیاسی در اجرای برنامه پنجم توسعه درایران توضیح می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که متغیر سیاسی به طور معنادار تاثیر مستقیم بر متغیر اجرا سیاست داشته‌است. کشور دوست (۱۳۹۶) با روش پیماشی عوامل مؤثر براجرای برنامه پنجم را شامل بعد سیاسی: قدرت واراده سیاسی دولت، بعدفرهنگی: رفتارهای مردم و مجریان، بعد مدیریتی: مسائل مربوط به سازمان‌ها و رفتار مجریان، بعد فنی: بوروکراسی‌ها، بعد محیطی: محیط داخلی و خارجی سیاستگذاری می داند. براساس نتایج این پژوهش، عدم اعتقاد به برنامه و عدم تعهد به برنامه و طولانی بودن مدت تدوین و ضعف نظارت، فقدان ستاد قوی برای اجرای سیاست‌ها و نظام کند اداری از مهم ترین موانع اجرای برنامه توسعه هستند.مختاریان پور (۱۳۹۳) با روش تحلیل مضمون به بررسی اجرای برنامه‌های توسعه اول تا چهارم و عوامل تسهیل کننده اجرای موفق پرداخته‌است. یافته‌های این مقاله نشان می‌دهد که عوامل زمینه‌ای، ساختاری، رفتار جامعه‌ای وکارکردی، مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده اجرای سیاست‌های فرهنگی کشور هستند. شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۲) عوامل بازدارنده اجرای سیاست‌های فرهنگی را نظام فرهنگی کشور، نظام سیاستگذاری فرهنگی کشور، جامعه و تعامل نظام فرهنگی و جامعه می داند. براساس طبق این پژوهش، عدم وجود سیاست-های کلان در برنامه‌ها، فاصله سیاستگذاران و مجریان و ناکارآمد بودن نظام مدیریت فرهنگی کشور مانع اجرای سیاست‌ها می‌شود. در پژوهش‌های انجام به شرایط و عوامل موثر بر اجرای سیاست های عمومی اشاره شده تا حدی معیارهای اجرای موفق نیز بررسی گردیده‌است اما در این پژوهش‌ها دسته‌بندی جامعی از معیارهای اجرای موفق سیاست ها ارائه نشده‌است در پژوهش حاضر تلاش شده تا با استفاده از روش تحلیل مضمون، معیارهای اجرای موفق را شناسایی و دستبه‌بندی گردند. این معیارها می‌توانند در پژوهش‌های مرتبط با اجرای سیاست‌ها عمومی و برای طراحی چارچوب تحلیل مورد استفاده قرار گیرند.

ادبیات نظری

اجرای سیاست آن چیزی است که بین شکل‌گیری اراده بخشی از حکومت برای انجام کار و تاثیر نهایی که بر میحط اجرا می‌گذارد، اتفاق می‌افتد (O Toole, 2007: 51). اجرای سیاست‌ها عبارت است از انجام یک تصمیم سیاسی عمده که در راستای یک قانون است و در عین حال می‌تواند شکلی از دستورهای مهم اجرایی یا تصمیمات قضایی باشد(Mazmanin and Sabatier, 1983: 20). اجرای سیاست فرآیند پیچیده تغییر را منعکس می‌کند جایی که تصمیم‌های حکومتی به برنامه طرز عمل، مقررات و عملیات تبدیل می‌شود تا از این طریق اوضاع اجتماعی بهبود یابد (Degrof and Cargo, 2009:47). در زمینه اجرای سیاست‌ها، نظریه‌ها و مدل‌های مختلفی ارائه شده است. در یک دسته بندی، مدل‌های اجرا به سه دسته تقسیم می‌شوند:

مدل بالا به پایین

مسئله محوری مدل بالا به پایین این است که اجرای سیاست با تصمیمات اتخاذ شده توسط دولت مرکزی آغاز می‌شود. طرفداران این مدل، رویکرد تجویزی دارند یعنی سیاست‌ها را به صورت درون‌داد و اجرا را به شکل برون‌داد تفسیر می‌نمایند. دلئون (۲۰۰۱: ۲) رویکرد بالا به پایین را به خاطر تاکید آن بر تصمیمات اتخاذ شده از سوی سیاستگذاران اصلی (پدیده نخبگان گرداننده) می‌نامد. متفکران سنتی مدل بالا به پایین، پرسمن و وایلداوسکی (۱۹۷۳)، وان میتر و وان هورن (۱۹۷۵)، بارداچ (۱۹۷۷)، ساباتیر و مازمانیان (۱۹۷۹و ۱۹۸۰) هستند(Helga and Trieb, 2007: 90-91). پرسمن و وایلداوسکی مدل عقلانی را دنبال می‌کنند آن‌ها با این فرض شروع می‌کنند که اهداف سیاستگذاری اصلی ارائه می‌شود. آن‌ها اجرا را به مثابه تعامل بین مجموعه اهداف و اقدامات مربوط به دستیابی به این اهداف تلقی می‌کنند و در نتیجه اجرا بر استقرار رویه‌های بروکراتیک به منظور تضمین اجرای صحیح سیاست‌ها دلالت دارد. از این رو باید منابع کافی وجود داشته و باید سیستمی از مسئولیت‌های شفاف و کنترل سلسله مراتبی برای نظارت بر اقدامات مجریان وجود داشته باشد (Pressman and Wildavsky, 1973: 30). وان هورن و وان میتر (۱۹۷۵) معتقدند مطالعه پیامدهای اجرا براساس اهداف که در تصمیمات سیاستی اولیه مطرح می‌شد، حائز اهمیت است. مدل آن‌ها شامل شش متغیر است که رابطه سیاست‌ها و عملکرد را مطرح می‌کند. آن‌ها متعقدند که میزان تغییر سیاست تاثیر مهمی بر احتمال اجرای اثر بخش داشته و میزان توافق برسر اهداف مهم است. از این رو تغییر معنی‌دار سیاست، تنها زمانی ممکن است که بین بازیگران بالا بر سر اهداف توافق باشد. این مدل به توصیه به

سیاستگذاران جهت اجرای موفق اهمیت کمتری می‌دهند و در عوض مبنای استواری برای تحلیل اجرا فراهم می‌کنند (.elga and Trieb, 2007: 90 -91H) برداچ (۱۹۷۷) ویژگی سیاسی فرآیند اجرا را تصدیق می‌کند. توصیه اصلی وی معطوف نمودن توجهات به سوی فرآیند سناریونویسی است به این معنا که اجرای موفق درصورتی ممکن است که سیاستگذاران به طور کامل موفق به طرح ریزی اجرا شوند. ساباتیر و مازمانیان مانند وان میتر و وان هورن تحلیل خود را با تصمیم سیاسی که توسط نمایندگان دولتی اتخاذ می‌شود آغاز می‌کنند و به این دلیل آن‌ها تفکیک مشخصی را بین تدوین سیاست و اجرای آن در نظر می‌گیرند(Helga and Trieb ,2007:91). ساباتیر و مازمانیان نیز کنترل ساختاری و محدود ساختن شدید رفتار بوروکرات‌ها را نفی می‌کنند ولی بر این عقیده‌اند که رفتار بوروکرات‌ها و گروه‌های هدف را می‌توان از طریق کنترل شرایط شش‌گانه حفظ کرد: ۱) اهداف سیاستی شفاف و سازگار باشند. ۲) برنامه مبتنی بر نظریه علی معتبر باشد. ۳) فرآیند اجرا به طور مناسب ساختاربندی شده‌باشد. ۴) مقامات اجراکننده به اهداف برنامه متعهد باشند. ۵) گروه‌های منفعتی و حاکمان اجرایی و فنی پشتیبان برنامه باشد. ۶- هیچ گونه تغییرات مخربی در چارچوب اقصادی و اجتماعی وجود نداشته باشد (Sabatier, 1986: 22-26). ضعف اصلی مدل بالا به پایین از تمرکز آغازین آن بر تصمیم‌گیرندگان مرکزی و نادیده گرفتن سایر بازیگران ناشی می‌شود. این مدل فرض را بر این قرار می‌دهد که تدوین‌گران سیاست بازیگران کلیدی هستند و سایر بازیگران در حاشیه قرار دارند. در نتیجه این نگاه، طرح‌ها و تصمیمات استراتژیک بخش خصوصی، بوروکرات‌های سطح اجرایی، مقامات محلی اجرا کننده سیاست و سایر زیرنظام‌های سیاسی نادیده گرفته می‌شوند. اتخاذ مدل بالا به پایین در مواردی که هیچ سیاست یا نهاد غالبی در جامعه وجود نداشته باشد و در مقابل، بازیگران و راهبران دولتی متعدد غیر سلسله‌مراتبی وجود داشته باشد دشوار است. فرض جدایی تدوین سیاست از اجرای سیاست نیز گمراه‌کننده است. تأکید بیش از حد این مدل بر وجود اهداف روشن و پایدار اشتباه است. بسیاری از سیاست‌ها دارای اهدافی نسبتاً متعارض هستند. با وجود تأکید ساباتیر و مازمانیان بر بازده زمانی بلندمدت در تحلیل اجرای سیاست و ارائه مثال‌های متعدد در خصوص یادگیری سیاست‌گذاران در طول زمان، این مدل ابزار مفهومی خوبی را برای تحلیل تغییر سیاست در بازده‌های زمانی بیش از یک دهه ارائه نمی‌دهد. دلیل این امر، تمرکز بیش از حد این مدل بر طرفداران برنامه و نادیده گرفتن استراتژی‌ها و یادگیری‌های سایر بازیگران جامعه است.

مدل پایین به بالا

مدل پایین به بالا در واکنش به مدل بالا به پایین در اواخر دهه۱۹۷۰ و اوایل ۱۹۸۰ مطرح شد. این مدل به ارتباط خطی و یک جانبه میان تصمیم‌گیرنده و اجرا کننده تردید کرده و بر وجود ارتباط میان سیستم سیاسی و سیستم اجرایی بر اساس مذاکره و روابط قدرت تاکید دارد. بدین ترتیب بازیگر اداری، فردی تابع و فرمانبردار نیست، بلکه در طراحی اهداف و سیاست‌ها نقش فعال دارد (Rice and Rogers, 2010:85). این مدل، تحلیل را نوعا از پایین و با شناسایی شبکه‌های بازیگران دخیل در ارائه سیاست، آغاز می کند. طرفداران این مدل این ایده را رد می‌کنند که سیاست‌ها در مرکز تعریف می‌شوند و مجریان باید این اهداف را دنبال کنند. بوروکرات‌های محلی از سیاستگذاران مرکزی به مشکلات واقعی نزدیکتر هستند و قدرت تشخیص دارند. پژوهشگران مدل پایین به بالا عبارت اند از: لیپسکی (۱۹۷۱ و ۱۹۸۰) والمور (۱۹۸۰) و جرن (۱۹۸۲) و نیز مثل پورتر و هال (Helga and Trieb, 2007:92). این مدل، بوروکرات‌های محلی را به مثابه بازیگران اصلی اجرای سیاست‌ها می داند. طرفداران این مدل معتقدند که شناخت واقعی اجرای سیاست‌ها، با بررسی دیدگاه جمعیت هدف و ارائه کنندگان خدمات عمومی حاصل می‌شود. به طور خاص کنشگران مرکزی یک برنامه دولتی را در سطح کلان به وجود می‌آورند در حالی که سازمان‌های محلی اجرا (سطح خرد) به برنامه‌های سطح کلان واکنش نشان داده، آن‌ها را توسعه می‌دهند و اجرا می‌کنند (Berman,1978:157-187). لیپسکی (۱۹۷۱ و ۱۹۸۰) رفتار کارکنان بخش خدمات عمومی یعنی معلمان، مددکاران اجتماعی، افسران پلیس و پزشکان را که بوروکرات‌های محلی می‌نامید مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. وی استدلال کرد که قدرت این بوروکرات‌ها تا فراسوی کنترل رفتار شهروندان بسط پیدا می‌کند. ضمن آن که بوروکرات‌ها سطح پایین نیز استقلال قابل ملاحضه‌ای از سازمان‌های خود دارند بنابراین منبع اصلی استقلال آن‌ها از میزان اختیاراتشان ناشی می‌شود. اهمیت کار لیسکی در این است که از یک سو رویکرد وی برای توجیه راهبردهای روش‌شناختی که بر بازیگران سطح پایین متمرکز است مورد استفاده قرار می‌گیرد و از سوی دیگر مدل بالا به پایین نشان داد زنجیره سلسله مراتبی دستورات ناکام می‌مانند و برای تضمین اجرای موفق کافی نیستند (Trieb, 2007: 93Helga and). دغدغه اصلی المور(۱۹۸۰) این بود که اجرا را چگونه مورد مطالعه قرار دهد. به جای این فرض که سیاستگذاران، به طور مؤثر، اجرا را کنترل می‌کنند، مفهوم طرح وارونه[۲]

2 - Backward mapping .

وی نشان می‌دهد که تحلیل باید یک مشکل سیاستی خاص آغاز شده و آنگاه اقدامات سازمان-های محلی برای حل آن مساله مورد بررسی قرار دهد (Helga and Trieb, 2007: 93). جانسون و او. کانر سه دلیل عمده را برای شکست مجموعه‌های برنامه‌ریزی در بروکراسی‌های عمومی و همچنین برای مجریان و قانونگذاران رده بالاتر در اجرای سیاست، مطرح می‌کنند: ۱) فقدان درک و شناخت از اهداف ۲) فقدان منابع یا قابلیت و ۳) عدم توافق در مورد اهداف (Johnson & O'Connor, 1979). مانند مدل بالا به پایین که بیش از حد بر اهمیت عوامل مرکزی تاکید دارد، این مدل نیز در معرض تأکید بیش از حد بر اهمیت عوامل پیرامونی است. زیرا در عمل، عوامل مرکزی به طور غیرمستقیم از طریق تغییر ساختارهای نهادی حاکم بر افراد می‌توانند اهداف و استراتژی‌های بازیگران را تحت تأثیر قرار دهند. مدل «جرن» تنها بر مشارکت‌کنندگان کنونی در ساختار اجرا تأکید می‌کند و اثرات سایر بازیگران را در نظر نمی‌گیرد. این مدل نظریه‌ای در خصوص عواملی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم، رفتار، منافع، ادراکات و میزان مشارکت بازیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهند ارائه نمی‌دهد .

مدل ترکیبی

مدل های ترکیبی سعی دارند از طریق ادغام عناصری از مدل‌های بالا به پایین و پایین به بالا بر اختلاف این دو مدل غلبه کنند. این مدل نگاهی جدید به مفاهیم قدرت و مذاکره در اجرای سیاست‌هاست که اجرا را به مثابه دیالتیک بین ساختار و کارگزار تلقی نموده و تقویت می‌کند. بر اساس این دیدگاه آن چه که در عمل محقق می‌شود تابعی از قواعد، نقش ها، ارزش‌ها و منافع از سوی دیگر است (Barrett, 2004: 256-257). پژوهشگرانی چون المور، ساباتیر،گوبین و همکاران، شاریف و وینتر تلاش کردند هردو مدل را ترکیب نمایند و مدل جدیدی ارائه دهند. المور به عنوان یکی از اعضای اجرا از پایین به بالا در اثر اخیرش طرح وارونه را با ایده طرح رو به جلو مورد بحث قرار داد وی معتقد بود که موفقیت برنامه وابسته به هردو این عناصر است و ازاین رو سیاستگذاران باید ابزارهای سیاستگذاری و منابع موجود برای تغییرسیاستی آغازکنند (طرح روبه جلو) علاوه براین، آن‌ها باید ساختار تشویق‌کننده مجریان و گروه‌های هدف را تعیین کنند (طرح وارونه) (Helga and beirt , 2007: 95).

گوگین، بومن، لسترو اتول (۱۹۹۰) که خود را بنیان‌گذاران نسل سوم پژوهش‌های مربوط به اجرا نامیده‌اند، تلاش کرده‌اند شکاف بین مدل بالا به پایین و پایین به بالا را برطرف نمایند. برداشت آن‌ها از فرآیند اجرا متضمن این واقعیت است که مجریان، بازیگران سیاسی هستند و

دیگر آن که نتیجه این تلاش شامل فرآیندهای مذاکرات پیچیده بین مقامات مرکزی است. آن‌ها با ترسیم مطالعات موردی تجربی که شامل اجرای برنامه‌های فدرال توسط مقامات ایالاتی در ایالات متحده است، یک الگوی ارتباطی اجرا میان دولتی را ارائه داده اند (Helga96 :2007 , beirt and). شاریف از اولین پژوهشگرانی بود که تلاش کرد ایده راهبردی سیاسی توسط دولت مرکزی را با بحث پژوهشگران مدل پایین به بالا مبنی بر اینکه تغییر اهداف سیاستی به تعاملات انبوهی از بازیگران با منافع و راهبردهای متفاوت بستگی دارد سازش دهد. وی با معرفی مفهوم شبکه‌های سیاستی در پژوهش‌های مربوط به اجرا، به فرآیندهای هماهنگی و همکاری بین بازیگران متقابلا وابسته اما مجزای از یکدیگر، وزن بیشتری داد (Helga96 and beirt :2007 ,). مدل های ترکیبی دو ابداع مهم در نظریه اجرا به ارمغان آوردند نخست آن که تلاش نمودند بر ضعف مفهوم دو قطبی بین پژوهشگران بالا به پایین و پایین به بالا فائق آیند. آن‌ها با کنارگذاشتن ابعاد هنجاری این منازعه، در عوض بر استدلال‌های تجربی درباره مفهوم سازی دقیق فرآیندهای اجراتاکید نموده و استدلال‌های افراطی دو طرف را در الگویی که هم راهبردی از مرکز و هم استقلال محلی را در برداشت، ترکیب نمودند. دوم این که برخی از نظریه پردازان مدل ترکیبی بر بازیگران مهمی تاکید نمودند که تا پیش از این توجه اندکی را به خود جلب کرده بودند(, beirt 2007: 97Helga and). همان طور که در مدل‌های اجرای سیاست ها اشاره شده‌است، اجرا می‌تواند فرایند و محورهای متفاوتی داشته باشد. هر یک از این مدل‌ها بر نقش متغیرهای خاصی در فرایند اجرا تاکید دارند. مدلهای ترکیبی تلاش دارند ابعاد مختلف اجرا را بررسی کنند. پژوهشگران حوزه سیاستگذاری عمومی بسته به هدف پژوهش و شرایط جامعه مورد نظر می‌توانند مدل یا ترکیبی از مدل‌های نظری را مورد استفاده قرار دهند. با توجه به اهمیت مرحله اجرا که پیش از این توضیح داده شد ضروری است برای تحلیل اجرای سیاست‌های عمومی در حوزه‌های مختلف، معیارهایی برای اجرای موفق سیاست‌ها احصاء گردد. این پژوهش تلاش دارد با استفاده از روش تحلیل مضمون و با بررسی مطالعات حوزه اجرا، این معیارها را شناسایی و دسته‌بندی نماید.

روش پژوهش

در پژوهش حاضر با استفاده از تحلیل مضمون و بررسی ادبیات نظری اجرای سیاست‌ها، معیارهای اجرای موفق سیاست‌ها شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند.تحلیل مضمون روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (مضامین) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود

داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه-های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند (کمالی، ۱۳۹۷: ۱۹۱). مراحل تحلیل مضمون به شرح زیر است(Braun and Clarke, 2006: 19-23): مرحله اول؛ آشنایی با داده‌ها، مرحله دوم؛ ایجاد کدهای اولیه، مرحله سوم؛ جستجوی مضامین، مرحله چهارم؛ بازبینی مضمون‌ها، مرحله پنجم؛ تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها و مرحله ششم؛ تهیه گزارش. در پژوهش حاضر بر اساس این مراحل و به روش اسنادی، مطالعات نظری و پژوهش‌های حوزه اجرای سیاست‌های عمومی به عنوان داده‌های پژوهش گردآوری شده است. این داده های با جستجوی کلید واژه های «اجرای موفق سیاست»، «اجرای اثربخش سیاست» «عوامل اجرای سیاست» و «معیارهای اجرای سیاست» در بانک های اطلاعاتی Jstor و Sage و Research gate و بانک های اطلاعاتی فارسی نورمگز و مگ ایران جمع آوری شده است. نتیجه جستجو شامل ۵۲ مقاله پژوهشی و ۴ فصل کتاب بود که در عنوان، چکیده یا متن اصلی آنها یکی از کلیدواژه های جستجو قرار داشت، از این تعداد، ۳۹ مورد در کدگذاری داده ها و استخراج معیارهای اجرای موفق سیاست ها مورد استفاده قرار گرفتند. علاوه بر این از کتاب های مرجع سیاستگذاری عمومی نیز برای بررسی مدل های اجرای سیاست و ادبیات پژوهش استفاده شده است. متناسب با سوال اصلی پژوهش به کدگذاری اولیه داده‌های پرداخته شده که نتیجه این مرحله، معیارهای اجرای موفق سیاست‌ها هستندکه در قالب جداول یافته‌های پژوهش ارائه شده‌اند. در ادامه با ترکیب معیارهایی که ارتباط مفهومی با هم داشتند، مضمون‌های بالقوه شناسایی و نامگذاری شده‌اند. این مضمون‌ها متناسب با سوال پژوهش و کدهایی که در هر یک وجود دارد مورد بازبینی قرار گرفتند و نهایتا مضمون-های پنج گانه شامل معیارهای مربوط به اجرای موفق سیاست‌های عمومی در قالب جداول مجزا ارائه شده‌است.

یافته‌های پژوهش

پژوهش حاضر، با استفاده از تحلیل مضمون و بررسی ادبیات علمی حوزه سیاستگذاری عمومی و اجرای سیاست‌ها، معیارهای اجرای موفق سیاست‌ها را شناسایی و دسته‌بندی کرده-است. این معیارها در پنج مضمون دسته بندی شده‌اند: ۱) معیارهای مربوط به ماهیت سیاست تدوین شده ۲) معیارهای مربوط به مجریان ۳) معیارهای مربوط به ساختار و سازمان‌های اجرایی) ۴) معیارهای مربوط به شرایط و محیط اجرا و ۵) معیارهای مربوط به منابع و ابزارهای اجرای سیاست‌ها. دسته اول معیارها اجرای موفق سیاست‌های عمومی به ماهیت سیاست‌های تدوین

شده مرتبط هستند. درجدول زیر به این معیارها و نمونه داده‌هایی که معرف هر معیار هستند اشاره شده‌است.

جدول ۱ – معیارهای مربوط به ماهیت سیاست تدوین شده

	معیارها	نمونه داده
۱	روشن و سازگار بودن اهداف	اهداف سیاستی روشن و بایکدیگر سازگار باشند (Sabatier, 1986: 26-29).
۲	شفاف بودن اهداف	هرچه اهداف شفاف تر باشد شانس بیشتری برای اجرای موفق‌آمیز سیاست وجود دارد ()، (Rahmankhan and khandakar, 20016: 543).
۳	اجماع بر سر اهداف	نظریه پردازان مدل بالا به پایین به متغیر اجماع بر سر اهداف تاکید می‌کنند و آن را عامل برای اجرای موفق می‌دانند (Palsy and Trieb, 2007:92). توافق بر اهداف راهبرد برای اجرای موفق راهبردها اثرگذار است (اکبری پور و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۳).
۴	تعیین اهداف سالانه	اهداف سالانه برای عملیاتی مورد استفاده قرار می گیرند که فعالیت اعضا سازمان در مسیری مشخص هدایت کنند (داناصفهانی و طاهر پور، ۱۳۹۱: ۳۸).
۵	الویت‌بندی اهداف بر اساس شرایط اجتماعی و اقتصادی	الویت‌بندی اهداف بر اساس شرایط اجتماعی و اقتصادی از شرایط اجرای موثر سیاست هاست(Brown, 1982: 79).
۶	توجه به استانداردها و اهداف	از نظر وون هورن و وون میتر یکی از متغیرهای مؤثر بر اجرا توجه به استانداردها و اهداف است (حاجی پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۹).
۷	سازگاری اهداف و ابزارهای جدید با سیاست‌ها	سیاست گذاران باید تلاش کنند تا در فرآیند اجرا به مطلوب‌ترین شکل سازگاری بین اهداف و ابزار دست یابند تا به توانند با موفقیت آن هدف‌ها را محقق سازند (هاولت و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۰۸).
	درک روشن مجریان از نتایج موردانتظار	برای اجرای موفقیت آمیز برنامه‌ها لازم است که مجریان درک روشنی از نتایج موردانتظار برای شکل دادن فعالیت‌های اجرایی داشته باشند (Sandfort and Moulton, 2015:12).
۸	انسجام در سیاست‌های تدوین شده	اطمینان از صحت و انسجام سیاست‌های تدوین شده عامل مؤثر در اجرا است (کشور دوست، ۱۳۹۶: ۴۷۲).
۹	ساختارمند بودن سیاست‌ها	سیاست‌ها باید ساختارمند باشند تا بروکراسی‌ها برای اجرای آن چارچوب روشنی داشته‌باشند (معصومی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۲۶).
۱۰	جهت‌دار بودن سیاست ها	سیاست‌ها باید به روشنی جهت‌دار باشند تا بروکراسی‌ها برای اجرای آن چارچوب روشنی داشته‌باشند (معصومی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۲۶).
۱۱	بیان صحیح دلایل پرداختن به مسئله	«پالمبو و کالیستا» عقیده دارند وجود برخی شرایط در اجرای موفق سیاست بسیار تاثیرگذار است از جمله بیان صحیح دلایل پرداختن به مسئله (دانش فرد، ۸۲: ۱۳۸۹).

۱۲	مبتنی بودن سیاست بر یک نظریه علی معتبر	برنامه‌ها براساس یک نظریه علی معتبر بیان شده باشد (Sabatier, 1986: 26-29).
۱۳	ارائه دستور العمل برای سازماندهی مجریان	ارائه دستورالعمل برای سازماندهی مجریان یکی از معیارهای تاثیرگذار بر اجرای موفق سیاست‌ها است (دانش فرد، ۸۲: ۱۳۸۹).
۱۴	برنامه‌ریزی مؤثر	برنامه‌ریزی مؤثر که سازماندهی دقیق فعالیت‌ها است «برینارد» آن را یکی از عوامل مؤثر بر اجرای سیاست می‌داند (Brynrad, 2009: 559).
۱۵	واضح، ساده و منطقی بودن سیاست	«سابتاتیر و مازمانیان» معتقدند که اجرا اثر بخش سیاست دارای شرایطی است از جمله اینکه سیاست باید واضح، ساده و منطقی باشد (داناصفهانی و طاهر پور، ۱۳۹۱: ۳۷).
۱۶	راهبرد خوب تدوین شده	«راهبرد خوب تدوین شده» در اجرای موفق راهبردها اثرگذار است (اکبری پور و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۳).
۱۷	جامع بودن سیاست تدوین شده	یکی ازموضوعات مهم موثر در اجرای اثربخش سیاست ها از دید مشارکت کنندگان، جامع بودن سیاست های تدوین شده است(phulkerd, 2017: 105).
۱۸	اعتقاد به درستی سیاست	اعتقاد به درستی و خوب بودن یک سیاست در اجرای سیاست موثر است (Giacchino and Kakabadse 2003).
۱۹	تدوین سیاست سازمانی	سیاست‌های سازمانی مانند ابزار سیاست‌ها عمل می کنند و زمینه‌های اجرایی و به کارگیری سیاست را تسهیل می‌نماید (داناصفهانی و طاهر پور، ۱۳۹۱: ۳۸).
۲۰	مهار پذیر بودن مشکلات	مشکلات مهار پذیر در موفقیت‌های یا موانع کم می‌توانند به اجرای کامل محقق شوند (هاولت و همکاران،۱۳۹۴: ۳۰۲).
۲۱	توجه به گروه-های هدف و ماهیت آنها	ماهیت گروه هدف متاثر از سیاست نیز بر آزادی عمل اداری آن‌ها در اجرای سیاست تاثیر دارد (هاولت و همکاران، ۲۹۷:۱۳۹۴).
۲۲	توجه به نیازهای مخاطبان سیاست	مقامات اداری نقش مهمی در اجرای سیاست ها دارند در مدل پایین به بالا این نقش پررنگ شده است و بر توجه این مقامات به نیازهای مخاطبان سیاست تاکید شده است (Lipsky 1980: 391-409).
۲۳	پیش‌بینی مطالبات عمومی	مطالبات عمومی باید پیش‌بینی شود تا اجرای سیاست‌ها موفق باشد (Ahlers and Schubert, 2014:395).
۲۴	ابعاد گروه هدف	ابعاد گروه هدف عامل مؤثر بر اجرای موفق سیاست است چون هر چقدر گروه هدف متنوع و وسیع باشد اثرگذاری بر رفتار اعضا به نحو مطلوب دشوار خوهد بود (معمارزاده و طاهرپور ۱۳۸۴: ۷۴).

دسته دوم معیارها اجرای موفق سیاست‌های عمومی به ویژگی‌های مجریان سیاست‌ها مرتبط هستند. درجدول زیر این معیارها و نمونه داده‌هایی که معرف هر معیار هستند ذکر شده‌است.

جدول ۲ – معیارهای مربوط به ویژگی‌های مجریان سیاست‌ها

	معیارها	نمونه‌داده
۱	متعهد بودن مقامات اجرایی به اهداف برنامه	مقامات اجرایی به اهداف برنامه متعهد باشند (Sabatier, 1986: 26-29). تعهد کسانی که سیاست ها را اجرا می کنند در سطوح مختلف یکی از متغیرهای مهم موثر بر اجراست (Najam, 1995: 35).
۲	مهارت مجریان	مطالعات مرتبط با رویکرد پایین به بالا نشان دادند که موفقیت یا شکست اجرا بسیاری از برنامه‌ها به تعهد و مهارت بازیگران بستگی دارد که درگیر اجرا هستند (هاولت و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۹۴).
۳	اختیارات مناسب مجریان	اختیارات مناسب مجریان به طور مثبتی بر اجرای سیاست تاثیر می‌گذارد (Rahmankhan and khandakar, 20016: 545).
۴	وجود روابط شخصی قوی	روابط شخصی قوی و اشتیاق زیاد در به اشتراک گذاستن اطلاعات و مهارت‌ها در اجرای سیاست ها موثر است (Giacchino and Kakabadse 2003).
۵	میزان علاقه، تعهد و حمایت مجریان نسبت به سیاست ها	مگ لوگین یکی از عوامل مرثر بر موفقیت اجرا را میزان علاقه، تعهد و حمایت مجریان نسبت به سیاست ها می داند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۴).
۶	وجود اعتماد	وجود سطح بالایی از اعتماد بین افراد حاضر در یک برنامه اجرایی در این زمینه لازم است(Giacchino and Kakabadse 2003).
۷	ایجادنگرش خوش‌بینانه و گروه‌گرا	یکی از عوامل موفقیت اجرای سیاست ایجادنگرش که خوش‌بینانه و گروه گرا می باشد(Brynrad, 2009:559-600).
۸	انگیزه و اراده مجریان	ظرفیت مجریان سیاست و انگیزه و اراده آنها بر نوع پاسخ آنها در اجرای سیاست موثر است(Bhuyan et al, 2010:5).
۹	رهبری قوی و متعهد	رهبری قوی و متعهد می تواند همکاری و هماهنگی زیرمجموعه ها را تضمین کند و منجر به مسئولیت پذیری و ایجاد اجماع در مرحله اجرا شود (Bhuyan et al, 2010:6).
۱۰	رهبری مؤثر و قابل قبول	سابتاتیر و مازمانیان معتقدند که اجرا موفق دارای رهبری مؤثر و قابل قبول است (داناصفهانی و طاهر پور، ۱۳۹۱: ۳۷).
۱۱	صحت تصمیمات رهبران	صحت تصمیمات رهبران به اجرای موفقیت‌آمیز سیاست کمک خواهد کرد (Rahmankhan and khandakar, 20016: 544).

۱۲	مهارت تجربه و تعهد مدیریت اجرایی	سابتاتیر و مازمانیان معتقدند که در اجرا موفق مهارت تجربه و تعهد مدیریت اجرایی و رهبری سازمان اجرایی ضروری است (داناصفهانی و طاهر پور، ۱۳۹۱: ۳۷).
۱۳	مشارکت ذی‌نفعان	برایناردیکی از عوامل موفقیت آمیز در اجرای سیاست مشارکت ذی‌نفعان که رایزنی گسترده فعال افراد درگیر اجرا است می‌داند (Brynrad , 2009: 559-600).
۱۴	مشارکت مدیران و مجریان و پشتیبانی سیاسی سیاست‌گذاران	مشارکت مدیران و مجریان و همکاری آن‌ها با سیاست گذاران در فرآیند شکل‌گیری اعم از تدوین تا تصویب ضروری می‌باشد سیاست‌گذاران باید تا آنجا که امکان دارد در فرآیند اجرا دخالت کند و با پشتیبانی سیاسی از سیاست و مجریان راه اجرای سیاست را هموار کند (داناصفهانی و طاهر پور، ۱۳۹۱: ۳۸).
۱۵	آگاهی مجریان	مجریان اعم از دولتی و خصوصی باید از محتوای خط مشی اهداف و فلسفه آن آگاهی و نسبت به آن توجیه داشته باشند (داناصفهانی و طاهر پور، ۱۳۹۱: ۳۸).
۱۶	ویژگی‌های شخصیتی مجریان	وون هورن و وون میتر معتقدند ویژگی‌های شخصیتی مجریان یکی از متغیرهای مؤثر بر اجرا هستند (حاجی پور و همکاران، ۱۱۳۹۴: ۹).
۱۷	تعهد و تمایل مجریان برای تحقق اهداف طراحی شده در سطوح عالی	تعهد، تمایل مجریان برای تحقق اهداف طراحی شده در سطوح عالی برای اجرای سیاست مؤثر است (Brikland, 2016: 334-335).
۱۸	رهبری و سبک رهبری و تعهد	خصوصیات مدیریت سیاست «رهبری و سبک رهبری و تعهد» از عوامل مؤثر بر اجرای موفق سیاست هستند (Phaopeng, 2010: 77).
۱۹	خصوصیات مجریان «تمایل، دانش، توانایی»	عوامل مؤثر بر اجرای موفق سیاست خصوصیات مجریان «تمایل، دانش، توانایی» هستند (Phaopeng, 2010: 77).
۲۰	شفافیت مجریان درباره نوآوری و دانش موردنیاز	شفافیت مجریان درباره نوآوری و دانش مورد نیاز در موفقیت آمیز سیاست ها موثر است (Giacchino and kakabadse, 2003).
۲۱	ادراک و تفسیر مجریان	یکی از متغیرهای اجرای موفق سیاست به عقیده برایناردادارک و تفسیر مجریان است (طاهرپور و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۵).

دسته سوم معیارها اجرای موفق سیاست‌های عمومی به ساختار و سازمان‌های اجرایی مرتبط هستند. درجدول زیر به این معیارها و نمونه داده‌هایی که معرف هر معیار هستند ذکر شده است.

جدول ۳ – معیارهای مربوط به ساختار و سازمان‌های اجرایی

	معیارها	نمونه‌داده
۱	ساختاربندی بودن فرآیند اجرا	فرآیند اجرا به اندازه کافی ساختاربندی شود (Sabatier, 1986: 26-29). ساختار سازمانی مناسب به موفقیت در اجرا کمک خواهد کرد (Rahmankhan and khandakar, 20016: 544).

۲	وجود نظارت و ارزیابی دقیق توسط سیاستمداران	سیاستمداران بازیگران مهمی در تصمیماتی هستند که به فرآیند اجرا منتهی می‌شوند و می‌توانند نقش فعالی در مباحث مرتبط با نظارت و ارزیابی ایفا کنند (هاولت و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۹۸).
۳	شفافیت فرایند اجرا	یکی ازشاخص های موثر در اجرا و هماهنگی موثر سیاست ها، شفافیت فرایند است و یکی از راه های ایجاد شفافیت ارائه اسناد به عموم مردم است (Stonemeier et al, 2016: 4).
۴	وجود قوانین و مقررات	نهاد اداری خاص یا یک وزارت خانه پیش بینی می‌کند تا هر آن چه مقررات یا قواعد اداری که برای اجرای موفق لازم است را پیش بینی کنند تا اهداف و قوانین مورد نظر محقق شوند (هاولت و همکاران،۱۳۹۴: ۲۹۸).
۵	ایجاد هماهنگی و کنترل	اجرای مؤثر نیازمند زنجیره ای از فرمان و ظرفیت برای هماهنگی و کنترل است (اشتریان و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱).
۶	نظارت مناسب	هرچه سطح نظارت بیشتر باشد احتمال اجرای موفقیت‌آمیز بیشتر می‌شود (Rahmankhan and khandakar, 20016: 543).
۷	پاسخگویی به مردم	پاسخگویی کادر اجرا به عموم مردم کمک می‌کند که اجرای سیاست‌ها مؤثر باشد (Ahlers and Schubert, 2014: 376).
۸	تعادل بین ساختارهای تحمیلی سیاستگذاران، خلاقیت افراد و جامعه	در نظریه ترکیبی یه نوع تعادل در همکاری بین ساختارهای تحمیلی «سیاستگذاران» و خلاقیت افراد و جامعه وجود دارد که بر اجرا تاثیر می‌گذارد (توحیدی و اسدی، ۱۳۹۲: ۱۸).
۹	ویژگی‌ها مؤسسات اجرایی	از نظر وون هورن و وون میتر یکی از متغیرهای مؤثر بر اجرا ویزگی‌ها مؤسسات اجرا است (حاجی پور و همکاران، ۱۱۳۹۴: ۹).
۱۰	پاسخگو بودن سازمان های اجرایی	اشنایدر و اینگرام چندین تعریف قابل قبول از اجرای موفق وجود دارد: سازمان‌ها، رهنمودهای حکومت را اجابت کنند، سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت پاسخگو باشند (Ingram and Schneider, 1990: 67).
۱۱	ساختار و فرهنگ سازمانی همسو	ساختار و فرهنگ سازمانی همسو با راهبرد و تعهد به اجرا و کنترل اجرا راهبرد برای اجرای موفق راهبردها اثرگذار است (اکبری پور و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۳).
۱۲	ساختار و تنظیمات مناسب دولت	ساختار و تنظیمات مناسب دولت می تواند در اجرای اثربخش سیاست ها موثر باشد و ساختار و تنظیمات ضیف مانع اجرای سیاست هاست(phulkerd, 2017: 104).
۱۳	ظرفیت اداری مجریان	ظرفیت اداری مجریان برای انجام تغییرات مورد نظر یکی از معیارهای مهم اجرای سیاست هاست(Najam, 1995: 35).
۱۴	ظرفیت سازی	ظرفیت‌سازی برای اجرای مؤثر سیاست بسیار مهم است (Marquardt,2017:22).
۱۵	وجود ارتباطات سریع، شفاف و دوطرفه	ارتباطات سریع، شفاف و دوطرفه به تضمین عملکرد بهتر در حین اجرای سیاست کمک خواهد کرد (Rahmankhan and khandakar, 20016: 544).

۱۶	وابستگی متقابل سازمان‌ها	رابطه وابستگی متقابل سازمان‌ها می‌تواند بر زنجیره اجرا تاثیر بگذارد(O,Toole and) Montjoy,1984:494).
۱۷	تشکیلات حقوقی و اداری و ساختاری مناسب	اجرای صحیح سیاست‌ها مستلزم وجود شرایط ساختاری و تشکیلات حقوقی و اداری مناسب است که تحت عنوان حاکمیت یاد می‌شود (محمدی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳).
۱۸	ساختارهای مدیریتی	ساختارهای مدیریتی در اجرای مؤثر سیاست ها تاثیر مهمی است (Howlett, 2019:410).
۱۹	ارتباط بین سازمان‌های مختلف در اجرا و واحدهای سطح ملی	پرسمن و ویلداوسکی معتقدند که میزان اجرای موفق آمیز سیاست به میزان ارتباط بین سازمان های مختلف در اجرا و واحدهای سطح ملی بستگی دارد (اسدی و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۹۴).

دسته چهارم معیارها اجرای موفق سیاست‌های عمومی به شرایط و محیط اجرای سیاست‌ها مرتبط هستند. درجدول زیر این معیارها و نمونه داده‌هایی که معرف هر معیار هستند ذکر شده است.

جدول ۴- معیارهای مربوط به شرایط و محیط اجرای سیاست‌ها

	معیارها	نمونه‌داده
۱	عدم تغییر در شرایط اجتماعی و سیاسی	ساباتیر یکی از معیارهای اجرای موفق سیاستها را اینکته می داند که «هیچ تغییر زیان آوری در شرایط اجتماعی و سیاسی وجود نداشته‌باشد» (Sabatier, 1986: 26-29).
۲	حفظ اولویت اهداف حتی در تغییرات شرایط اجتماعی و اقتصادی	حفظ اولویت اهداف حتی در تغییرات شرایط اجتماعی و اقتصادی به عقیده پالمبو و کالیستا یکی یکی از شرایط تاثیرگذار بر اجرای موفق سیاست‌ها است (دانش فرد، ۸۲: ۱۳۸۹).
۳	شرایط اجتماعی و سیاسی و اقتصادی	وون هورن و وون میتر معتقدند شرایط اجتماعی و سیاسی و اقتصادی یکی از متغیرهای مؤثر بر اجرا هستند (حاجی پور و همکاران، ۱۱۳۹۴: ۹).
۴	ساخت قدرت بازیگران « منابع، توانایی بازیگر، بسیج منابع، دسترسی بازیگر به تصمیم-گیرندگان»	پارامتر مهمی که بر اجرای سیاست‌ها تاثیر دارد ساخت قدرت بازیگران « منابع، توانایی بازیگر، بسیج منابع، دسترسی بازیگر به تصمیم‌گیرندگان» است (توسلی، ۱۳۸۷: ۸۲).
۵	توافق بر هدف مجریان و حمایت فعال از سوی نخبگان سازمان یافته و احزاب	توافق بر هدف مجریان و حمایت فعال از سوی نخبگان سازمان یافته و احزاب از عوامل مؤثر بر اجرا هستند (پورکیانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۹).
۶	مشارکت رای دهندگان و گروه های ذینفع	مگ لوگین می‌گوید عوامل کلیدی در موفقیت اجرا رای دهندگان و گروه های ذی نفع هستند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۴).

۷	وجود فرهنگ انطباق درمردم	وجود فرهنگ انطباق درمردم نقش مهمی در فرایند اجرای سیاست ها نوع پاسخ مردم در این زمینه دارد(Egonmwan, 2009).
۸	رفتار گروه‌های تحت تاثیر	برایناردیکی از عوامل موفقیت آمیز اجرای سیاست را رفتار گروه‌های تحت تاثیر می‌داند (طاهرپور و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۵).
۹	حمایت فعال از سوی نخبگان سازمان یافته و احزاب	حمایت فعال از سوی نخبگان سازمان یافته و احزاب و وجود واسطه‌ها یا ائتلاف‌های اندک از عوامل مؤثر بر اجرا می‌توان در نظر گرفت (لکی، ۱۳۹۷: ۱۰۱).
۱۰	برخورداری از حمایت سیاسی	اگر سازمان های اجرایی از حمایت سیاسی و در نتیجه منابع بیشتری برخوردار باشند برنامه های خود را با موفقیت بیشتری اجرا می کنند(Egonmwan, 2009).
۱۱	به حداقل رساندن تاثیر سیاست فشار	به حداقل رساندن تاثیر سیاست فشار به موفقیت در اجرا کمک می‌کند (Rahmankhan and khandakar, 20016: 546).
۱۲	تعادل فشار و پشتیبانی استراژیک	اجرای مؤثر به تعادل فشار و پشتیبانی استراژیک نیاز دارد (Mclaughlin,1978:171).
۱۳	هماهنگی در بین بازیگران سیاسی	هماهنگی بین بازیگران سیاسی به موفقیت اجرا کمک می‌کند (Rahmankhan and khandakar, 20016: 546).
۱۴	هماهنگ بودن روابط قدرت	هماهنگی در روابط قدرت در سیستم‌های حاکمیت چند سطحی بر اجرای سیاست‌ها تاثیر می‌گذارد (Marquardt, 2017:21).
۱۵	سازگاری و ثبات سیستم سیلسی	سازگاری و ثبات سیستم سیاسی مولفه اصلی اجرای سیاست‌ها است (Ahlers and Schubert, 2014: 372).
۱۶	وجود حمایت خارج از ائتلاف	حمایت از سیاست خارج از ائتلاف سیاسی یکی از معیارهای مهم موثر در اجرای موفقت آمیز سیاست هاست(Theodoulou and Kofinis, 2004).
۱۷	حامی بودن گروه‌های ذی‌نفع و قوه مقننه و مجریه نسبت به اجرای برنامه	گروه‌های ذی‌نفع و قوه مجریه و مقننه حامی اجرا برنامه باشند (Sabatier, 1986: 26-29)
۱۸	بسیج پشتیبانی عمومی	مجریان باید پشتیبانی عمومی را بسیج کنند (Barthwal and sah, 2008: 465).

دسته پنجم معیارها اجرای موفق سیاست‌های عمومی به منابع و ابزارهای اجرای سیاست‌ها مرتبط هستند. درجدول زیر این معیارها و نمونه داده هایی که معرف هر معیار هستند ذکر شده است.

جدول ۵ – معیارهای مربوط به منابع و ابزارهای اجرای سیاست‌ها

	معیارها	نمونه‌داده
۱	وجود منابع سیاسی و اقتصادی	منابع سیاسی و اقتصادی گروه‌های هدف بر اجرای سیاست‌ها تاثیر بسزایی دارد (هاولت و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۹۱).
۲	وجود استراتژی مناسب اجرایی	استراتژی مناسب اجرایی که بودجه و انگیزه های اجرایی داشته باشد در شکل دهی رابطه بین تدوین و اجرا موثر است

		(Bhuyan et al, 2010:7). استراتژی اجرایی یک برنامه عملیاتی است که فرایند تحقق سیاست ها را به نحو موثر هدایت می کند(Fischer et al 2007: 92)
۳	وجود دستورالعمل های شفاف	دستورالعملی های شفاف و دائمی درباره سیاست ها می تواند منجر به اجرای موفقیت آمیز سیاست ها شود(Siddique, 2016: 107). ساختارمند بودن فرآیند اجرا و بدون ابهام بودن دستورالعمل‌ها از شرایط موثر بر اجرای سیاست هاست (Brown, 1982: 73)
۴	استانداردسازی دقیق عملکرد	استاندارد سازی دقیق عملکرد، اجرای سیاست را ارتقا می‌بخشد و منجر به اجرای موفقیت‌آمیز می‌شود (Rahmankhan and khandakar, 20016: 543).
۵	طراحی برنامه‌های کافی	سیاستگذاران می‌توانند اجرای مؤثر را از طریق طراحی برنامه‌های کافی و یک ساختار کارآمد در فرایند اجرا تضمین کنند (اشتریان و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۰).
۶	وجود منابع مالی	سیاست‌ها باید از پشتیبانی مالی برخوردار باشند تا بروکراسی‌ها برای اجرای آن چارچوب روشنی داشته باشند (معصومی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۲۶).
۷	دسترسی به منابع	عوامل مؤثر بر اجرای موفق سیاست شرایط سیاست «محیط، حمایت رهبران، دسترسی به منابع» هستند (Phaopeng, 2010: 77).
۸	وجود مکانیزم مناسب مدیریت مالی	مکانیزم مناسب مدیریت مالی برای تخصیص بودجه یا سایر منابع لازم برای اجرای سیاست نقش مهمی در اجرای سیاست دارد (phulkerd, 2017: 106).
۹	مهارت‌های مدیریتی و سیاسی	وجود مهارت‌های مدیریتی وسیاسی به عقیده پالمبو و کالیستا یکی یکی از شرایط تاثیرگذار بر اجرای موفق سیاست‌ها است (دانش فرد، ۸۲: ۱۳۸۹).
۱۰	ارائه آموزش صحیح	ارائه آموزش صحیح درباره اهداف اصلی سیاست و گروه‌های هدف از نکاتی است که در اجرای سیاست ها موثر است (Barthwal and sah, 2008: 465).
۱۱	آموختن سیاست‌های جدید توسط سازمان‌های اجرایی	سازمان‌های اجرایی باید سیاست‌ها جدید را بیاموزند تا اجرا موفقیت آمیز باشد (Schneider, 1982: 725).
۱۲	استقرار متمرکز منابع	برینارد در مقاله خود به نام طراحی عومل مؤثر بر اجرای سیاست یکی از عوامل موفقیت اجرای سیاست منابع مؤثر که استقرار متمرکز منابع و مهارت است می‌داند (Brynrad, 2009: 559-600).
۱۳	سبک مدیریت	براینارد یکی از عوامل اجرای موفق سبک مدیریت است می‌داند (Brynrad, 2009: 559-600).

۱۴	تعیین مناسب وظایف و هماهنگی داخلی	تعیین مناسب وظایف و هماهنگی داخلی به اجرای سیاست کمک می‌کند (Rezazade Mehrizi and other, 2009: 427)
۱۵	شفاف و مفصل بودن وظایف	تعیین تکالیف شفاف و مفصل منجر به عملکرد بهتر اجرا خواهد شد (Rahmankhan and khandakar, 20016: 543).
۱۶	تخصیص منابع	تخصیص منابع یکی از کارکردهای مهم مدیریت محسوب می‌شود و از عوامل اصلی زمینه‌سازی به کارگیری سیاست‌ها به حساب می‌آیند(داناصفهانی و طاهر پور، ۱۳۹۱: ۳۸).
۱۷	مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها در راستای اجرای موفقیت‌آمیز سیاست‌ها و برنامه‌های عمومی فعال می‌گردد و شرایط مناسب را ایجاد می‌کند (داناصفهانی و طاهرپور، ۱۳۹۱: ۳۹).
۱۸	مشخص کردن روند تغییرات و نتایج	آنچه که برای اجرا مفید است تعین مسولیت‌ها و مشخص کردن روند تغییرات و نتایج است (Sandfort and Moulton, 2015:13).
۱۹	مدیریت تغییر و تعارض	مدیران باید تلاش کنند تعارض‌های سازمانی که در نتیجه تغییر سیاست و وضع اهداف جدید یا جا به جایی منابع به وجود امده است به حداقل برسانند و آن را در راستای سیاست مدیریت نماید (داناصفهانی و طاهرپور، ۱۳۹۱: ۳۹).
۲۰	منابع و ارتباطات بین سازمانی	ون هورن و وون میتر معتقدند که منابع و ارتباطات بین سازمانی یکی از متغیرهای مؤثر بر اجرا هستند (حاجی پور و همکاران، ۱۱۳۹۴: ۹).
۲۱	وجود شبکه های بین بخشی قدرتمند	وجود این شبکه ها به ویژه شبکه هایی با حصور ذینفعان مختلف دولتی و بخش خصوصی یکی از تسهیل کننده مهم در اجرای اثربخش سیاست هاست(phulkerd, 2017: 106).
۲۲	وجود تیم پروژه	وجود گروهی از افراد با مهارت های متفاوت اما مکمل که در راستای یک هدف مشترک عمل می کنند(Giacchino and Kakabadse 2003).
۲۳	وجود فناوری مناسب و سازگاری با سیاست	یکی از عوامل مؤثر بر اجرا وجود فناوری مناسب و سازگاری با سیاست است (پورکیانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۹).
۲۴	تجهیزات کافی و فناوری مناسب	تجهیزات کافی و فناوری مناسب باعث افزایش اثر بخشی عملکرد سیاست خواهد شد (Rahmankhan and khandakar, 20016: 544).
۲۵	وجود دانش مورد نیاز	یکی از عوامل مهم در اجرای سیاست ظرفیت مجری برای انجام وظایف است که شامل منابع، استقلال و دانش مورد نیازمی‌باشد (Brikland, 2016: 334-335).
۲۶	وجود مکانیزم بازخورد	وجود مکانیزم دریافت بازخورد درباره پیشرفت و نتایج نهایی اجرا در اجرا موفق سیاست ها و اصلاح سیاست ها موثر است (Bhuyan et al, 2010: 7).

نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و دسته‌بندی معیارهای اجرای موفق سیاست‌های عمومی است. در این راستا، در پژوهش حاضر ابتدا به جایگاه و اهمیت مرحله اجرای سیاست ها در فرایند سیاستگذاری عمومی اشاره شده‌است و در ادامه مدل‌های اجرای سیاست‌های عمومی مورد بررسی قرار گرفته‌است. سه دسته مدل اجرای سیاست تشریح شده و به انتقادات وارد به این مدل ها اشاره شده‌است. با توجه به اهمیت مرحله اجرا ضروری است برای تحلیل اجرای سیاست‌های عمومی در حوزه های مختلف، معیارهایی برای اجرای موفق سیاست ها احصاء گردد. شناسایی معیارها برای اجرای موفق سیاست‌ها می‌تواند راهی برای جلوگیری از تکرارهای خطاهای گذشته در شکست اجرا سیاست‌ها باشد و از آسیب و مشکلات اجرای سیاست‌های عمومی آتی جلوگیری کند و گامی برای رسیدن به اجرای موفق سیاست‌های عمومی باشد. در پژوهش حاضر با استفاده از روش تحلیل مضمون و مبتنی بر کدگذاری باز و محوری و با روش گردآوری اسنادی و بررسی متون علمی حوزه سیاستگذاری عمومی، معیارهای اجرای موفق سیاست های عمومی شناسایی و در پنج مضمون ۱) معیارهای مربوط به سیاست تدوین شده، ۲) مجریان سیاست ها ۳) ساختارها و سازمان های اجرایی، ۴) شرایط و محیط اجرا و ۵) منابع و ابزارهای اجرای سیاست ها دسته بندی شده اند. پژوهش حاضر با شناسایی و دسته بندی معیارهای اجرای موفق سیاست ها می‌تواند راهنمایی در اختیار تحلیلگران و پژوهشگران حوزه اجرای سیاست ها قرار دهد تا توفیق بیشتری در تحلیل اجرای سیاست‌های عمومی داشته باشند و به سیاستگذاران، مجریان، قانونگذاران، سازمان‌ها و نهادهای مربوطه کمک می‌کند که در تدوین و اجرای سیاست های عمومی به معیارها ذکر شده توجه نمایند تا در مرحله اجرای سیاست ها با مشکلات کمتری مواجه شوند.

منابع

۱ – اسدی، علی اکبر و توحیدی، محمد (۱۳۹۲) «چگونگی تدوین و ارزیابی سیاست‌های فناوری و تاثیر آن بر اجرای سیاستهای حوزه فناوری در برنامه‌چهارم توسعه جمهوری اسلامی ایران». فصلنامه سیاست علم و فناوری، دوره ۲، شماره۳، ۲۸-۱۵.

۲ – اسدی، محمود، هادی پیکانی، مهربان و رشیدپور، علی (۱۳۹۶) «الگویی برای اجرای اثربخشی سیاست‌های عمومی در وزارت امور اقتصادی و دارایی موردمطالعه: جمهوری اسلامی ایران». فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۹. شماره ۴، ۶۱۴-۵۹۱.

۳ – اکبری پور شیرازی، محین و صفدری رنجبر، مصطفی (۱۳۹۳) «شناسایی و الویت‌بندی عوامل درون سازمانی مؤثر بر اجرای موفق راهبردها». پژوهشنامه مدیریت اجرای، دوره ۶ ، شماره ۱۲، ۳۶-۱۳.

۴ – اشتریان، کیومرث؛ کشور دوست، سمانه؛ حاج احمدی، فاطمه (۱۳۹۳) «بررسی عوامل سیاسی بر اجرای برنامه پنجم توسعه مطالعه مورد سلامت و فرهنگ». پژوهشنامه‌علوم سیاسی، شماره ۳، ۷-۲۲.

۵ – الوانی، مهدی و شریف زاده، فتاح (۱۳۹۴) فرآیند سیاست‌گذاری عمومی. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

۶ – پورکیانی، م.سعود و سلاخه، سنجر و زارع پور ن.صیرآبادی، ف.ضل الله (۱۳۹۳) «تبیین موانع اجرای سیا ست با ا ستفاده از بحث متمرکز گروهی مورد مطالعه: قانون مدیریت خدمات کشوری». فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۳، شماره ۹، ۲۲–۷.

۷ – پور مختاریان، مجید (۱۳۹۳) « عوامل تسهیل کننده اجرای موفق سیاست‌های فرهنگی کشور مبتنی بر تجربیات برنامه های توسعه اول تا چهارم». راهبرد فرهنگ، شماره ۲۷، ۳۳–۶۲.

۸ – تو سلی، حمید (۱۳۸۷) «ارائه هـشت مدل عملیاتی در چرخه سیا ستگذاری برای اجرای مطلوب سیا ست‌ها». فـصلنامه راهبرد و تو سعه، شماره۱۵، ۹۶–۷۴.

۹ – حاجی پور، ابراهیم و فروزنده، لطف الله و دانایی فرد، حسن و فانی، اصغر (۱۳۹۴) «طراحی الگوی آسیب‌شناسی اجرای سیاست عمومی در ایران»، فصلنامه مدیریت نظامی، دوره ۱۵، شماره ۵۸، ۲۳–۱.

۱۰ – دانش فرد، کرم االه (۱۳۸۹). فرآیند سیاست‌گذاری عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.

۱۱ – داناصفهانی، زهره و طاهرپور، حبیب االه (۱۳۹۱) «شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری توانمدسازی کارکنان». فصلنامه مدریت توسعه و تحول، شماره ۱۰، ۴۹–۳۳.

۱۲ – دنهارت، رابرت بی (۱۳۸۲) تئوری‌های سازمان‌های دولتی. ترجمه الوانی و دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار، چاپ دوم.

۱۳ – شریف زاده، فتاح؛ الوانی، سید مهدی؛ رضایی منش، بهروز؛ مختاریان پور، مجید (۱۳۹۲) «موانع اجرای سیاست‌های فرهنگی کشور طی برنامه‌های اول تا چهارم توسعه (بررسی تجربیات دبیران فرهنگی)». اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۱۳، ۷۸–۳۳.

۱۴ – طاهرپور، حبیب الله و دانش فرد، کرم الله و رضایی، فرهاد (۱۳۹۰) «شناسایی عوامل مؤثر بر اسقرار قانون بودجه عملیاتی در سازمان‌های دولتی». فصلنامه برنامه ریزی و بودجه، دوره ۱۶، شماره ۲، ۵۶–۲۱.

۱۵ – عبا سی، عباس، معتضدیان، ر سول، میرزایی، محمد قا سم (۱۳۹۵) «برر سی موانع اجرای سیا ست‌های عمومی در سازمان‌های دولتی». پژوهش‌های مدیریتی منابع سازمانی، دوره۶، شماره۲، ۶۹–۴۹.

۱۶ – کمالی، یحیی (۱۳۹۷). روش‌شـناسـی تحلیل مضـمون و کاربرد آن در مطالعات سـیاسـتگذاری عمومی. فصـلنامه علمی و پژوهشـی سیاستگذاری عمومی، دوره۳، شماره۴، ۲۰۱– ۱۸۹.

۱۷ – کشور دو ست، سمانه (۱۳۹۶) «برر سی عوامل مؤثر بر اجرای برنامه پنجم تو سعه در ایران در حوزه فرهنگ و بهدا شت بر تاکید نقش اجراپژوهی در سیاستگذاری عمومی». فصلنامه سیاست، مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دوره ۴۱، شماره۲، ۴۸۷–۴۷۱.

۱۸ – کمالی، یحیی (۱۳۹۱) «روش‌های تحلیل و مدل‌های اجرای سیاستگذاری توسعه پایدار»، مجله راهبرد توسعه، شماره ۲۹، ۱۴۸–۱۱۷.

۱۹ – لکی، بهمن (۱۳۹۷) «بررسی نارسایی‌های تدوین و اجرای سیاست‌گذاری در سازمان‌های دولتی» رویکردهای پژوهش نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۵، ۱۰۹–۹۸.

۲۰ – معمارزاده، غلام ر ضا و طاهرپور، حبیب الله (۱۳۸۴) «برر سی عوامل مؤثر بر اجرای سیا ست‌های مالیاتی در ایران». فـصلنامه مدیریت و اقتصاد، شماره ۶۷، ۸۰–۷۱.

۲۱ – محمدی، مهتاب و الوانی، سید مهدی، مهمارزاده، غلام ر ضا و ا نصاری زمانی، قا سن (۱۳۹۶) «طراحی مدل سه بعدی اجرای حاکمیتی سیاست‌های عمومی». فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، دوره ۸، شماره ۲۶، ۱۶–۱.

۲۲ – معصـومی، زهرا و صـانعی، مهدی و همتیان، هادی (۱۳۹۸) «ارائه الگوی اجرای مؤثر سـیاسـت‌های نظام سـلامت کشـور». فصـلنامه راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، دوره ۴، شماره۲، ۱۳۵–۱۲۵.

۲۳ – هاولت، مایکل و ام. رامش (۱۳۸۰) مطالعه خط‌مشـی عمومی. ترجمه عباس منوریان و ابراهیم گلشـن، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۲۴ – هاولت، مایکل و رامش، ام و پرل، آنتونپ (۱۳۹۴) مطالعه سیاست عمومی چرخه‌های سیاست و زیر نظام‌های خط مشی. ترجمه عباس منوریان و ابراهیم گلشن، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

25- Ahlers, Anna L & Schubert, Gunter (2014) “Effective policy Implementation in china's Local state” Journals Permissions, Vol. 41, No. 4, pp.372-405.
26- Barrett, Susan (2004) “Implementation studies: Time for a Revival? Personal Reflections on 20 Years of Implementation studies”, public Administration, Vol. 82, No. 2, 249- 262.
27- Barthwal, cp and sah, BL (2008) “Role of Governmental Agencies in policy Implementation” The Indian journal of political science, vol. 69, No. 3, 457-472.
28- Berman ,Paul (1987) "The study of Macro and Micro Implementation" ,public policy ,Vo12 ,No ,2, 84-157.
29- Bhuyan, Jorgensen and Sharma (2010) “Taking the Pulse of Policy: The Policy Implementation Assessment Tool” U.S. Agency for International Development (USAID).
30- Braun, Virginia and Clark, Victoria (2006) “using thematic analysis in psychology” psychology, vol.3, No. 2, 77-101.
31- Brikland, Tomas A (2016) “an Introduction the policy process .theories casa study from Mongolia” journal of Administration plenary research, Vol. 2, No. 3, 309-320.
32- Brown, Robert W (1982) “Performance Appraisal: a policy Implementation Analysis” Review of policy personnel Administration, Vol. 2, No. 2, 69-85.
33- Brynard, Petrus (2009) “mapping the factors that the influence policy implementation”, journal of public administration. Vol. 44, No. 3.1, 520-530.
34- Degroff, A. & Cargo (2009) Policy implementation: I'm policy at on for evaluation. InJ.M. ottosen phase(Ed), Know Ledge utilization, diffusion, implementation, transfer and translation: implementation for evaluation, New Direction for Evaluation124. 47-60.
35- Egonmwan, J.A. (2009). Public Policy Analysis, Concepts and Application: Resyin Nig, Company Benin
36- City.
37- Fischer, Frank, Miller, Gerald, Sidney, mara (2007) Handbook of public policy Analysis: Theory, politics and methods. Tylaror and Frank group.
38- Giacchino, Stephen and Kakabadse, Andrew (2003) “Successful policy implementation: the route to building self-confident government” International Review of Administrative Sciences, Vol. 69, No. 2, 139-160.
39- Helga, Pula and Tribe, Oliver (2007) Implementing public policy, 89-102 in fisher, frank; miller, Gerald j; Sidney, Mara s, handbook of public policy analysis, Taylor & Francis group CRC Press: Boca Raton, London, New York.
40- Heydenrych, p (2016) problems and challenges related to public policy implement action within the south African democratic dispensation: a theoretical exploration, dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree master of its –political studies at the Potchefstroom campus of the north-west university.
41- Hill, Michael and Hupe, Peter (2002) Implementing public policy, Publisher SAGE Publications London, Thousand oaks, New Delhi.
42- Hogwood, B. and Gunn, L. (1984) policy Analysis For Real world. Oxford: Oxford University press.
43- Howlett, Michael (2019) “Moving policy Implementation Theory Forward: A Multiple streams/ critical juncture approach” Public policy and Administration, Vol.34. No. 4, 405- 430.
44- Ingram, Helen and Schneider, Anne (1990) “improving implementation through framing smarter statutes” public policy Vol. 10, No. 1, 67-88.
45- khandaker, shahriar and khan, Rahman (2016) “A critical insight into policy implementation and implementation performance” public policy and Administration, Vol.15, No. 4, 538-548.
46- Lester, James P. and Goggin, Malcolm (1998) "Back to the future. The Ready scenery of Implementation studies", Policy currents, Vol. 8, No. 3, 1-12.
47- Lipsky, Michael (1980) “Street Level Bureaucracy and the Analysis of Urban Reform” Urban Affairs Quarterly. No.6, 391-409.
48- Marquardt, Jens (2017) “How power Affects policy Implementation: Lessons from the Philippines.”Journal of Current south East Asian Affairs, vol. 36, No.1, 3-27.

49- Mazmanian, Daniel and Sabatier, paul (1983) public policy implementation and public policy Glenville all: Scott .foreman (Re published in 1989 university press of American Lanham, MD.
50- McLaughlin, Milbrey Wallin (1987) "Learning from Experience: Lessons from policy Implementation", ation and policy Analysis, vol.9, No.2, 171-178.
51- Otoole, Laurence J & Montjoy, Robert (1984) "Inter organizational policy Implementation A Theoretical perspective" Public Administration Review. Vol.44, No.6, 491-503.
52- Phulkerd, Sirinya, Sacks, Gary, Vandevijvere, Stefanie, Worsley, Anthony, Lawrence, Mark (2017) "Barriers and potential facilitators to the implementation of government policies on front-of-pack food labeling and restriction of unhealthy food advertising in Thailand, Food Policy" Vol. 71, 101-110.
53- Pressman, Jeffrey and Wildavsky, Aaron (1973) Implementation How great expectations in Washington are dashed in Oakland :or why it's amazing that federal program work at all. Berkeley: University of California press.
54- Pressman, Jeffrey L, Wildavsky, Aaron (1984) Implementation. University of California press, 3th Edition.
55- phaopeng, peerapol (2010) the success of ICT policy implementation in education : Evident from upper level secondary school in Thailand . School of public Administration. National Institute of Development Administration process. A conceptual framework Administration and society.
56- Rezazade Mehrizi, Mohammad Hosein & Chasemzadeh, Fereidon & Gallaert, Jodi Molas (2009) "Stakeholder Mapping as an assessment framework for policy Implementation. Evaluation", Vol.15, No.4, 472-444.
57- Rice, Ronald and Rogers, Everett (2010) Reinvention in the Innovation process in knowledge creation Diffusion, utilization 1 (1980), 499-513.
58- Sabatier, Paul (1986) Top-Down and Bottom-Up Models of policy Implementation: A Critical Analysis and Suggested Synthesis, Journal of public policy, Vol.6, 21-48.
59- Schneider, Anne L (1982) "Studying policy Implementation A Conceptual Framework" Evaluation Review, Vol. 6, No. 6, 715-730.
60- Siddique, Waqar (2016) "Critical Success Factors Affecting E-Government Policy Implementation in Pakistan'. JeDEM - EJournal of EDemocracy and Open Government, Vol. 8, No. 1, 102-126.
61- Stonemeier, J, Trader, B, Kaloi, L, Williams, G (2016) Indicators for Effective Policy Development and Implementation. Issue Brief #8. Lawrence, KS: SWIFT Center.
62- Theodoulou and Kofinis (2004) Public Policy-Making: Implementation, Evaluation, Change and Termination. PA: Pennsylvania State University.
63- Tiernan, Anne (2020) Building Capacity for policy Implementation. Centre for Governance and public policy, Griffith University.
64- Tows, Alex; Patrick, Vanessa; Vera, Days (2019) "crossing the chasm: leadership nudges to help transition from strategy formulation to strategy implantation", Business Horizon, Vol. 2, No. 2, 24