فراتحلیل کیفی پژوهش های اجرای خط مشی عمومی در ایران
(مروری بر عوامل و چالش‌های کلیدی)

نجمه نوری نوروزی[۱]، فواد مکوندی[۲*]، عزت الله کیانی[۳]، وحید چناری [۴]

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران
۲- گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران
۳- گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران
۴- گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

چکیده

هدف اصلی این مقاله ارائه یک تصویر جامع از تحقیقات انجام‌شده در حوزه اجرای خط‌مشی عمومی در ایران طی دو دهه اخیر است. با استفاده از روش فراتحلیل تلاش شده الگوهای مشترک، عوامل کلیدی مؤثر و چالش‌های برجسته‌ای که در ادبیات پژوهشی ایران به آنها پرداخته شده، شناسایی و تحلیل شوند. اجرای خط‌مشی عمومی به‌عنوان یکی از مراحل حیاتی سیاست‌گذاری در ایران با چالش‌های متعددی روبه‌رو بوده است. این مقاله با استفاده از فراتحلیل کیفی به بررسی یافته‌های پژوهش‌های مرتبط با این حوزه پرداخته و روندها، عوامل مؤثر و چالش‌های برجسته را استخراج می‌کند. پژوهش‌های مرتبط با اجرای خط‌مشی عمومی در بازه زمانی ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۳ به‌صورت نظام‌مند از پایگاه‌های داخلی و خارجی جمع‌آوری شده و داده‌ها به روش کیفی، کمی، اسنادی و تحلیلی بررسی شده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهند که عوامل سازمانی، مالی، قانونی، اجتماعی-فرهنگی، تعاملات بین‌سازمانی و فنی نقش مهمی در موفقیت یا ناکامی اجرای خط‌مشی عمومی ایفا می‌کنند. در نهایت، نتیجه‌گیری این پژوهش بر اهمیت تقویت تعاملات بین‌نهادی، رفع موانع ساختاری و ارتقای ظرفیت منابع انسانی و مالی به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت خط‌مشی‌های عمومی تأکید دارد.

واژگان کلیدی: فراتحلیل ، اجرای خط‌مشی ، سیاست گذاری عمومی ، مدیریت دولتی ، عوامل موثر

مقدمه

اجرای خط مشی عمومی یکی از مراحل حیاتی و در عین حال پرچالش در چرخه سیاستگذاری عمومی محسوب میشود. موفقیت یک سیاست صرف نظر از کیفیت طراحی آن به شدت به نحوه اجرای آن وابسته است. در کشور ایران، سابقه اجرای بسیاری از خط مشی ها با دشواریها و ناکامی های متعددی همراه بوده است که این امر ضرورت درک عمیق تر عوامل مؤثر بر این فرآیند را دوچندان میسازد. اجرای خط مشی عمومی به عنوان حلقه واسط میان تصمیم گیری و عمل در فرآیند سیاستگذاری ، نقشی تعیین کننده در تحقق اهداف عمومی و ارتقای سطح رفاه جامعه ایفا می کند. موفقیت نهایی یک خط مشی، نه تنها به کیفیت طراحی و تدوین آن، بلکه به طور اساسی به نحوه و میزان اثربخشی اجرای آن بستگی دارد. این مرحله که به طور

نویسنده مسئول: foad.makvandi@iau.ac.ir

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

بالقوه میتواند پیچیده ترین و چالش برانگیزترین بخش از چرخه سیاستگذاری باشد، مستلزم هماهنگی و هم افزایی میان ابعاد مختلف ساختاری، سازمانی، انسانی، فنی و اقتصادی است. در واقع، یک خط مشی، هرچند هم که در مراحل طراحی، جامع، منطقی و عالانه باشد، بدون داشتن یک فرآیند اجرایی مؤثر، کارایی لازم را نخواهد داشت و حتی ممکن است نتایج معکوس به همراه داشته باشد .در سالهای اخیر، در کشور ایران، شاهد اتخاذ و اجرای خط مشی های متعددی در حوزه های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی بودهایم. در کنار برخی موفقیت های قابل توجه، الگوها و نمونه های متعددی از اجراهای ناموفق، کند، ناکارآمد و یا حتی زیان بار نیز در این زمینه قابل مشاهده است. این پراکندگی در نتایج و تجربیات، از یک سو، و همچنین پراکندگی و تنوع گسترده یافته های پژوهشی که به موضوع اجرای خط مشی عمومی در ایران پرداخته اند، از سوی دیگر، سبب شده است تا تصمیم گیرندگان، سیاستگذاران و مدیران اجرایی، فاقد یک دیدگاه جامع، کل نگر و مبتنی بر شواهد در خصوص مهمترین عوامل موفقیت و شکست در این حوزه باشند، نبود یک درک مشترک و مستند از عوامل مؤثر مانع از تدوین راهکارهای اثربخش و جلوگیری از تکرار اشتباهات گذشته میشود، بر این اساس هدف اصلی این مقاله، ارائه یک تصویر فراتحلیلی و جامع از مجموعه تحقیقات انجام شده در حوزه پژوهشهای اجرای خط مشی عمومی در ایران طی دو دهه اخیر است. با استفاده از روش فراتحلیل، تلاش میشود تا الگوهای مشترک، عوامل کلیدی مؤثر، و چالشهای برجسته ای که در ادبیات پژوهشی ایران به آنها پرداخته شده است، شناسایی و دسته بندی شوند. این رویکرد، امکان ترکیب و سنتز یافته های حاصل از مطالعات متعدد را فراهم می آورد و به پرسشهای اساسی همچون "چه عواملی بیشترین تأثیر را بر اجرای خط مشی عمومی در ایران دارند؟" و "مهمترین موانع و چالشهای اجرای خط مشی عمومی در ایران کدامند؟" پاسخی مبتنی بر شواهد علمی ارائه میدهد. نتایج این پژوهش میتواند به عنوان یک منبع ارزشمند برای پژوهشگران، دانشجویان و دست اندرکاران سیاستگذاری و مدیریت دولتی مورد استفاده قرار گیرد و به ارتقای کیفیت اجرای خط مشی ها در کشور کمک نماید.

اجرای خط مشی عمومی از دیرباز مورد توجه اندیشمندان حوزه علوم سیاسی، مدیریت و سیاستگذاری عمومی بوده است. مباحث نظری پیرامون اجرای خط مشی، به طور فزایندهای از تمرکز صرف بر طراحی و تدوین سیاستها، به سمت فهم پیچیدگی های فرایند انتقال ایده ها به عمل و چالش های ناشی از آن تغییر جهت داده است.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

یکی از چارچوبهای کلاسیک و تأثیرگذار در این زمینه، مدل (پیاده سازی خط مشی) اثر ساباتیر و مازمانیان[1] (۱۹۸۰) است که بر اهمیت عواملی نظیر وضوح اهداف، عوامل ساختاری، خصوصیات مجریان و تعاملات میان بازیگران تأکید دارد.

مدل ون متر و ون هورن[2] (۱۹۷۵) نیز چارچوبی جامع را ارائه می دهد که عوامل مؤثر بر اجرای خط مشی را در شش دسته طبقه بندی میکند:

۱) کیفیت ارتباطات، ۲) منابع، ۳) ویژگیهای سازمانهای اجرایی، ۴) خصوصیات مجریان، ۵)عوامل اقتصادی-اجتماعی و سیاسی، و ۶) انطباق انتظارات با نتایج

در ادبیات داخلی، پژوهش های متعددی به بررسی ابعاد مختلف اجرای خط مشی عمومی در ایران پرداخته اند. این پژوهشها، ضمن تأیید بسیاری از یافته های نظری در سطح بین المللی، بر برخی عوامل بومی و شرایط خاص ایران نیز اشاره نموده اند. به عنوان مثال، پژوهش حسینی (۱۳۹۹)به شناسایی موانع اصلی اجرای خط مشی عمومی در ایران پرداخته و بر نقش عوامل فرهنگی، ساختاری و سیاسی تأکید کرده است. همچنین، مطالعاتی چون نجفی و همکاران (۱۴۰۱) با رویکرد مرور نظام مند، به بررسی عوامل تسهیل کننده و بازدارنده در اجرای خط مشی ها پرداخته و چالش هایی نظیر ضعف هماهنگی بین بخشی، محدودیت منابع، ساختارهای بروکراتیک ناکارآمد و نبود نظام ارزیابی مؤثر را به عنوان مهمترین موانع اجرای خط مشی در ایران شناسایی نموده اند.

به طور کلی، میتوان چالشهای عمده اجرای خط مشی در ایران را در موارد زیر خلاصه کرد:

الف-ضعف مشارکت ذینفعان: عدم دخالت مؤثر گروه های ذینفع، شهروندان و سازمانهای مردم نهاد در فرآیند اجرا.

ب- محدودیت منابع: ناکافی بودن منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی برای اجرای مؤثر خط مشی ها.

پ- ساختارهای بروکراتیک: پیچیدگی، سلسله مراتبی بودن و انعطاف ناپذیری ساختارهای اداری، که مانع از سرعت و اثربخشی اجرا میشود.

ح- نبود نظام ارزیابی مؤثر: عدم وجود سازوکارهای مناسب برای پایش، ارزیابی و بازخوردگیری از فرآیند اجرا.

[1] Mazmanian & Sabatier
[2] Horn Van & Meter Van

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

ج- عدم هماهنگی بین بخشی: وجود شکاف و ناهماهنگی میان دستگاهها و سازمانهای مختلف درگیر در اجرای یک خط مشی.

خ- تغییرات سیاسی و اولویت ها: تأثیرپذیری اجرای خط مشی ها از تغییرات سیاسی و اولویت های متغیر دولتها.

د- قوانین و مقررات ناکارآمد: ضعف در تدوین، ابهام در اجرا یا عدم انطباق قوانین و مقررات با شرایط روز. این فراتحلیل با بررسی مجموعه ای گسترده از این پژوهشها، به دنبال ارائه یک جمع بندی مستند از وضعیت فعلی، عوامل مؤثر و چالش های کلیدی اجرای خط مشی عمومی در ایران است.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش با اتخاذ رویکرد فراتحلیل به انجام رسیده است. فراتحلیل روشی علمی برای ترکیب و تحلیل نتایج کمی یا کیفی چندین مطالعه مستقل است که به یک پرسش پژوهشی مشترک پاسخ میدهند. هدف اصلی فراتحلیل، دستیابی به یک نتیجه گیری کلی تر و قدرتمندتر از نتایج مطالعات منفرد است. فرآیند پژوهش با جستجوی گسترده و نظام مند در پایگاههای اطلاعات علمی داخلی معتبر همچون نورمگز[1] ، مگ ایران[2]، ایران داک[3]، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی[4] برای پوشش بهتر، انجام پذیرفت. پس از شناسایی مجموعه ای از مطالعات مرتبط، معیارهای ورود و خروج به دقت اعمال شد و منتخبی از پژوهشهای واجد شرایط که دارای خروجی های تجربی و مستند بودند، برای تحلیل مضمون انتخاب گردیدند.

نتایج این فراتحلیل نشان میدهد که عوامل متعددی در موفقیت یا عدم موفقیت اجرای خط مشی عمومی در ایران نقش ایفا می کنند. این عوامل را می توان در دسته بندی های کلی شامل :عوامل سازمانی (مانند ساختار، فرآیندها و فرهنگ سازمانی)، عوامل مرتبط با منابع انسانی شامل :(دانش، مهارت، انگیزه و تعهد کارکنان)، قوانین و مقررات شامل:(جامعیت، شفافیت و پایداری آنها)، هماهنگی بین بخشی (دستگاههای مختلف دولتی و غیردولتی)، عوامل اجتماعی-فرهنگی (مانند هنجارها، ارزشها و باورهای جامعه) و مشارکت ذینفعان (مانند شهروندان، گروههای ذینفع و سازمانهای مردم نهاد)دسته بندی کرد. در میان این عوامل، عوامل سازمانی با ٪۵۰ فراوانی، بیشترین سهم را در مطالعات بررسی شده به خود اختصاص داده اند. از سوی دیگر، مهمترین چالشهایی که به طور مستمر در پژوهشهای مورد بررسی به آنها اشاره شده است، شامل ضعف نظام ارزیابی

1 - https://www.noormags.com
2 - https://www.magiran.com
3 - https://irandoc.ac.ir/
4 - https://www.sid.ir

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

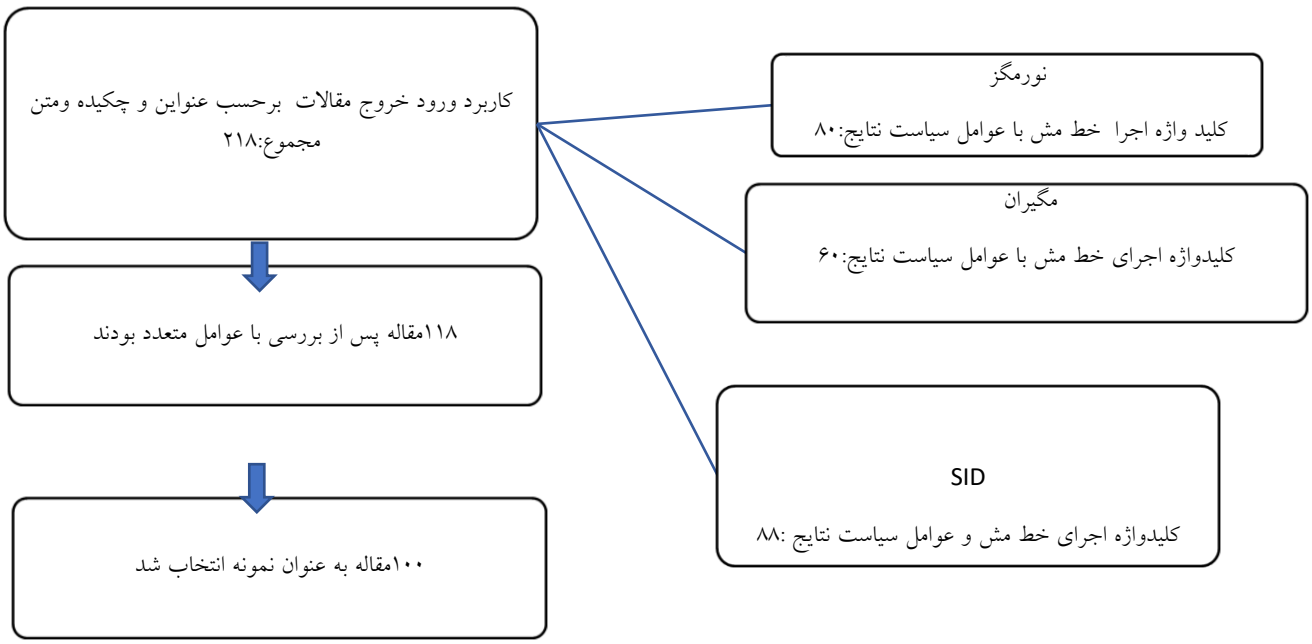
و پایش اجرای خط مشی ها، ناکافی بودن منابع مالی و انسانی، عدم هماهنگی مؤثر بین دستگاههای اجرایی، مداخلات سیاسی و همچنین پراکندگی و ابهام در مسئولیتها است .یافته های این مقاله علاوه بر ارائه یک تصویر جامع از وضعیت اجرای خط مشی عمومی در ایران، میتواند به عنوان مبنایی برای سیاستگذاران و مدیران دولتی در جهت تدوین راهکارهای عملیاتی برای بهبود اثربخشی فرآیندهای اجرایی مورد استفاده قرار گیرد.

این مقاله با اتخاذ رویکرد فراتحلیلی ، در صدد است تا با مرور و تحلیل نظام مند یافته های حاصل از ۱۰۰ پژوهش علمی-پژوهشی منتشرشده در حوزه اجرای خط مشی عمومی در بازه زمانی سالهای ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۳ ، تصویری جامع و کل نگر از عوامل مؤثر و چالش های کلیدی پیش روی این فرآیند در ایران ارائه دهد.

جدول۱- ورود وخروج مقالات به مرحله فراتحلیل

معیار خروج و حذف مقالات	معیار ورود مقالات
عدم دسترسی به متن کامل مقالات	دسترسی به متن کامل مقالات
مقالات به غیرزبان فارسی	مقالات به زبان فارسی
مقالات مروری، کنفرانسی،سخن سردبیر،گزارشی	مقالات درنشریات معتبر مصوب وزارت نمایه باشند
مقالات نامرتبط مثل نظارت ارزشیابی براجرا تدوین	صرفا"مرتبط با مراحل اجرای خط مش عمومی باشد

در ادامه مراحل انتخاب مقالات فراتحلیل پژوهش های اجرای خط مشی عمومی در ایران آورده شده است.



[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

نمودار۱- انتخاب مقالات فراتحلیل پژوهشهای اجرای خط مشی عمومی در ایران

جامعه آماری: جامعه آماری این پژوهش را تمامی مطالعات علمی-پژوهشی)شامل مقالات منتشرشده در مجلات علمی-پژوهشی و همچنین پایان نامه های دانشگاهی(که به موضوع اجرای خط مشی عمومی در ایران پرداخته اند، تشکیل می دهند. بازه زمانی مورد بررسی از سال ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۳ تعیین شده است.

روش تحلیل: پس از جمع آوری اولیه بیش از ۲۱۸ پژوهش، با اعمال معیارهای ورود و خروج، تعداد ۱۰۰ پژوهش به عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. نتایج حاصل از این تحلیل تعداد۱۸۸ عوامل موثر که هرکدام دارای چند بعد بودند، الگوهای قابل توجهی را در خصوص عوامل مؤثر و چالشهای کلیدی اجرای خط مشی عمومی در ایران نمایان ساخت.

الف-. عوامل مؤثر بر اجرای خط مشی عمومی: بر اساس فراوانی تکرار در مطالعات منتخب، مهمترین عواملی که بر موفقیت یا شکست اجرای خط مشی عمومی در ایران تأثیرگذار بوده اند، به شرح زیر است :

الف- عوامل سازمانی : این دسته از عوامل با ۵۰٪ فراوانی در میان مطالعات، بیشترین سهم را به خود اختصاص داده اند. این عوامل شامل مواردی چون (ساختار سازمانی) میزان تمرکز یا عدم تمرکز، پیچیدگی(، فرآیندهای سازمانی)کارایی، انعطاف پذیری،(فرهنگ سازمانی)نوآوری، همکاری، شفافیت، رهبری سازمانی، و سیستمهای مدیریتی و ارزیابی درون سازمانی می شود. ضعف در این ابعاد، به طور مداوم به عنوان یکی از موانع اصلی اجرا ذکر شده است.

ب- عوامل مالی :تأمین منابع مالی کافی و پایدار برای اجرای خط مشی ها، در ۳۴٪ از پژوهشها به عنوان یک عامل کلیدی ذکر شده است. کمبود بودجه و تأخیر در تخصیص آن، از موانع جدی اجرای پروژه ها و برنامه ها است.

پ- عوامل قانونی-آیین نامه ها: این عوامل با ۲۵٪ فراوانی، شامل کیفیت قوانین، مقررات، دستورالعمل ها و آیین نامه های مرتبط با اجرای خط مشی است. ابهام در قوانین، ناسازگاری مقررات، تغییرات مکرر در چارچوبهای قانونی، و همچنین عدم وجود قوانین حمایتی کافی، از چالشهای مهم در این حوزه محسوب میشوند.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

ت- عوامل فردی/مهارت کارکنان : این دسته که شامل دانش، مهارت، تجربه، انگیزه، تعهد و روحیه همکاری کارکنان صف و ستاد است، در ۲۷٪ از پژوهش ها به عنوان عامل مؤثر شناسایی شده است. فقدان آموزشهای کافی و عدم توسعه مهارتهای لازم در مجریان، تأثیر منفی بر اجرای خط مشی دارد.

ث- عوامل اجتماعی-فرهنگ: با ۲۰٪ فراوانی، این عوامل نیز از اهمیت بالا برخوردارند. این دسته شامل نگرشها و باورهای عمومی، هنجارهای اجتماعی، سطح مشارکت مدنی، اعتماد عمومی به دولت، و همچنین عوامل سیاسی -اجتماعی مؤثر بر اجرای خط مشی است. مقاومتهای اجتماعی یا عدم پذیرش عمومی یک خط مشی میتواند اجرای آن را با شکست مواجه سازد.

ج- تعاملات بین بخشی : با ۱۷٪ فراوانی، هماهنگی بین دستگاههای مختلف دولتی، خصوصی و مردمی، عاملی حیاتی در اجرای موفق خط مشی ها به شمار می رود. ضعف در این حوزه، منجر به همپوشانی وظایف، اتلاف منابع، و تضاد در اجرا می شود.

ح- عوامل فنی-تکنولوژیک : اگرچه با فراوانی کمتری (حدود ۱۵٪) اما استفاده از فناوری های مناسب، سیستم های اطلاعاتی کارآمد و زیرساختهای فنی نیز در اجرای برخی خط مشی ها، به ویژه در حوزه های مرتبط با دولت الکترونیک و خدمات عمومی، اهمیت دارد.

مهمترین چالشهای اجرای خط مشی عمومی: بر اساس فراوانی تکرار در مطالعات، مهمترین چالشهایی که در مسیر اجرای خط مشی عمومی در ایران وجود دارند، عبارتند از :ضعف هماهنگی بین بخشی: ناهماهنگی و عدم همکاری مؤثر میان دستگاههای دولتی و غیردولتی .منابع ناکافی: کمبود بودجه، نیروی انسانی متخصص و امکانات و تجهیزات الزم .نبود نظام ارزیابی و پایش: عدم وجود سازوکارهای مؤثر برای اندازه گیری پیشرفت، ارزیابی اثربخشی و اصلاح فرآیند اجرا .مداخلات سیاسی: تأثیرپذیری تصمیمات اجرایی از فشارهای سیاسی و تغییر اولویت های نامربوط .پراگندگی و ابهام در مسئولیتها: مشخص نبودن دقیق حیطه وظایف و مسئولیتهای هر یک از بازیگران درگیر در فرآیند اجرا .بروکراسی ناکارآمد: فرآیندهای اداری طولانی، پیچیده و غیرمنعطف .مقاومت در برابر تغییر: مقاومت کارکنان یا بخشهایی از جامعه در برابر پذیرش و اجرای خط مشی های جدید.

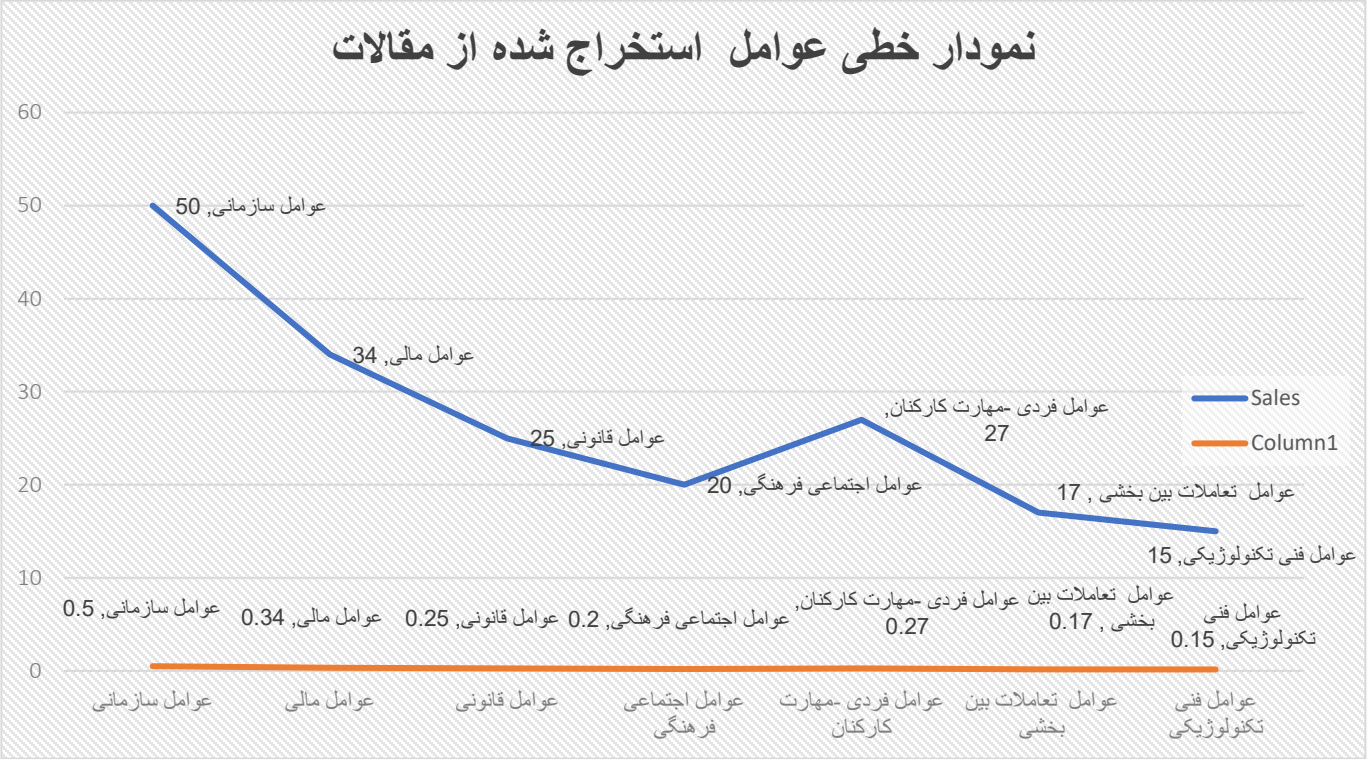
جدول۲- توزیع فراوانی عوامل استخراج شده از مقالات

دسته عوامل فراوانی	تعداد پژوهش ها	درصد فراوانی
عوامل سازمانی	۵۰	٪۵۰
عوامل مالی	۳۴	٪۳۴

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

عوامل فردی –مهارت کارکنان	۲۷	٪۲۷
عوامل قانونی –آیین نامه ای	۲۵	٪۲۵
عوامل اجتماعی–فرهنگی	۲۰	٪۲۰
تعاملات بین بخشی	۱۷	٪۱۷
عوامل فنی –تکنولوژیکی	۱۵	٪۱۵

درصدها بیش از ٪۱۰۰ است زیرا بسیاری از پژوهشها به بیش از یک عامل اشاره داشته اند.



جدول تحلیلی با گرد آوری و سازماندهی اطلاعات کلیدی ۱۰۰ مقاله پژوهشی در حوزه اجرای خط مشی عمومی در ایران ارائه تصویری جامع از چالش ها ،فرصت ها و رویکرد موثر در این زمینه به شرح زیر به همراه نقاط ضعف و قوت شناسایی شده و پیشنهاد کاربردی ،ابزاری ارزشمند برای پژوهشگران ،سیاستگذاران تبدیل می کند:

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

جدول۳- شناسایی چالش‌ها، فرصت‌ها و ارائه راهکارهای کاربردی در اجرای خط‌مشی عمومی

دسته بندی عوامل	توضیح	نقاط قوت	نقاط ضعف	پیشنهاد
عوامل سازمانی	عواملی مربوط به ساختار، فرهنگ،مدیریت،نیرو انسانی و فرآیندهای درون سازمانی که بر اجرای خط مشی تاثیر می گذارند: ساختارسازمانی:سلسله مراتب،تمرکز عدم تمرکز،تقسیم کار،رسمی سازی. فرهنگ سازمانی: ارزش ها ،هنجارها،باورها،سبک رهبری مدیریت: سبک مدیریت ،تصمصم گیری،برنامه ریزی و نظارت نیروی انسانی: دانش،مهارت،انگیزه،آموزش،رفتار کارکنان. فرآیندها: بوروکراسی،کارایی،اثربخشی،ارتباطات داخلی. اهمیت: شناسایی موانع و تسهیل کننده های درونی سازمان ها.	جنبه های مثبت و موفقیت آمیز شناسایی شده در اجرای خط مشی مقالات: -موفقیت در دستیابی به اهداف. -کارآمدی در تخصیص منابع -شفافیت و پاسخگویی در فرآیند. -مشارکت فعال ذی نفعان -نوآوری و خلاقیت در اجرا. -استفاده موثر از فناوری. -هماهنگی خوب بین دستگاهها اهمیت: شناسایی تجربیات موفق برای الگوبرداری و تعمیم.	جنبه های منفی شناسایی شده در اجرای خط مشی در مقالات: -عدم دستیابی به اهداف - هدررفت منابع مالی و انسانی - بوروکراسی پیچیده وناکارآمد - فساد و رانت. -ناهماهنگی بین دستگاهها - مقاومت در برابر تغییر -ضعف در مشارکت ذینفعان. -نبود زیر ساخت های فنی و تکنولوژیکی اهمیت:شناسایی مشکلات ودلایل شکست برای رفع آن ها.	-اصلاح قوانین ومقررات -افزایش شفافیت وپاسخگویی -تقویت هماهنگی بین بخشی -تخصیص منابع مالی کافی و مدیریت بهینه -افزایش مشارکت ذی نفعان -ارتقای ظرفیت نیروی انسانی و توانمندسازی آموزش اجرایی اهمیت: ارائه چارچوب عملی برای سیاستگذاران و مجریان خط مشی
عوامل مالی	عواملی که به منابع مالی ،تخصیص بودجه،مدیریت مالی و مسائل اقتصادی مرتبط با اجرای خط مشی مربوط میشوند: تخصیص بودجه: میزان،زمان بندی،نحوه تخصیص مدیریت هزینه ها: کارایی مصرف بودجه،کاهش هدر رفت تامین مالی: منابع داخلی وخارجی ،تسهیلات بانکی شفافیت مالی: گزارش دهی ،نظارت بر هزینه ها. یارانه ها ومشوق ها: تاثیر بر اگیزه و رفتار مجریان. فساد مالی: اختلاس،رانت،سوئ استفاده از منابع. اهمیت: ارزیابی نقش بودجه ومنابع مالی در موفقیت اجرای خط مشی			
عوامل قانونی-آیین نامه ها	ابعاد حقوقی و مقرراتی که برفرآیند اجرا تاثیر می گذارند: قوانین: مصوبات مجلس،شورای عالی انقلاب فرهنگی آیین نامه ها و بخشنامه ها: دستورالعمل های اجرایی و رویه ها. مقررات: ضوابط و استانداردهای اجرایی. شفافیت قانونی: وضوح و ابهام در قوانین. قابلیت اجرا: عملی بودن الزامات قانونی . اهمیت: بررسی چارچوب حقوقی و انطباق آن با ذاهداف خط مشی			
عوامل اجتماعی-فرهنگی	تاثیر ارزشها ،باورها،هنجارها،نگرش ها والگوی رفتاری جامعه بر اجرای خط مشی: مشارکت ذی نفعان:گروههای هدف،جامعه محلی،سازمانهای مردم نهاد. آگاهی عمومی: سطح دانش و درک جامعه از اجرای خط مشی. پذیرش اجتماعی: رضایت وهمسویی جامعه با خط مشی. حساسیت فرهنگی: تناسب خط مشی با فرهنگ بومی.			

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

	تاب آوری اجتماعی:توانایی جامعه در مواجهه با تغییرات . نارسایی های فرهنگی: عادات،رسوم مغایربا اهداف خط مشی. اهمیت: درک تاثیر بستر اجتماعی و فرهنگی بر موفقیت اجرای خط مشی.			
تعاملات بین بخشی	روابط و هماهنگی بین سازمان ها ودستگاههای مختلف درگیر اجرای خط مشی. هماهنگی عمودی:بین سطوح مختلف مدیریت (مرکز و استانها) هماهنگی افقی: بین سازمانهای هم سطح همکاری با بخش خصوصی: مشارکت نهادهای غیر دولتی. ارتباط با جامعه مدنی: همکاری با سازمانهای مردم نهاد. نارساگرایی: تضاد منافع،رقابت مخرب بین سازمان ها. اهمیت : ارزیابی نقش همکاری و هماهنگی در تسهیل یا تسهیم اجرای خط مشی.			
عوامل فنی - تکنولوژیکی	تاثیر فناروری ابزارها ،سیستم های اطلاعاتی و زیر ساختارهای فنی بر فرآیند اجرا : فناوری اطلاعات و ارتباطات: نرم افزار ،سخت افزار،شبکه های اطلاع رسانی سیستم های مدیریتی: سیستم های اطلاعاتی ،گزارش دهی،پایش. زیر ساخت های فیزیکی: تجهیزات ،ماشین آلات ،ابزارها فناوری تخصصی: مرتبط با حوزه خط مشی مانند: فناوری نوین کشاورزی ،پزشکی. دسترسی به دانش فنی: انتقال فناوری ،توانمندسازی فنی. اهمیت: بررسی نقش ابزارها وفناوری ها در افزایش کارایی و اثربخشی اجرا.			

بحث و نتیجه گیری

یافته های این فراتحلیل، تصویری جامع و در عین حال نگران کننده از وضعیت اجرای خط مشی عمومی در ایران ارائه میدهد. همانگونه که نتایج نشان داد، عوامل متعددی در موفقیت یا شکست فرآیندهای اجرایی نقش دارند که بیشترین سهم به عوامل سازمانی،مالی ،اجتماعی-فرهنگی و قانونی-آیین نامه ای اختصاص دارد. این یافته ها با بخش عمده ای از ادبیات نظری و تجربی در سطح جهانی همخوان است، زیرا بسیاری از چارچوبهای اجرای خط مشی بر اهمیت ساختار، منابع، و ویژگیهای محیطی تأکید دارند .اما نکته قابل تأمل، برجستگی نسبی برخی محدودیتها و چالشهای ساختاری، منابعی و سیاسی در بستر ایران است. به عنوان مثال، ضعف در هماهنگی بین بخشی، ناکافی بودن منابع مالی و انسانی، و همچنین مداخلات سیاسی، مواردی هستند که در بسیاری از پژوهشهای داخلی به طور مکرر به عنوان موانع اساسی مطرح شده اند. این یافته ها نشان میدهد که اگرچه اصول کلی اجرای خط مشی در سطح بین المللی قابل تعمیم هستند، اما برای موفقیت در جمله

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

یافته های کلیدی است که مورد تأکید قرار گرفته است. این امر نشان میدهد که رویکردهای جامع نگر که به ابعاد مختلف اجرا توجه داشته باشند، میتوانند اثربخشی بیشتری داشته باشند.

در خصوص محدودیت های پژوهش، دسترسی به برخی مستندات غیرمنتشر، پایان نامه های مناطق مختلف یا مطالعات موردی خاص ممکن است با چالشهایی مواجه بوده باشد. همچنین، تفاوت در روش شناسی و رویکردهای کیفی و کمی مطالعات اولیه، ممکن است درجه ای از ناهمگونی را در یافته ها ایجاد کرده باشد که در فراتحلیل تلاش شده تا با روش تحلیل مضمون، این ناهمگونی مدیریت شود .در نهایت، میتوان نتیجه گرفت که اجرای موفقیت آمیز خط مشی عمومی در ایران مستلزم توجه همزمان به عوامل داخلی (مانند ساختار، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی) و عوامل محیطی (مانند قوانین، هماهنگی بین بخشی، عوامل اجتماعی-فرهنگی) است. رفع چالشهای ساختاری و اداری، تقویت نهادی، و ایجاد سازوکارهای مؤثر برای پایش و ارزیابی، از اولویت های اساسی برای بهبود فرآیند اجرای خط مشی ها در کشور محسوب میشود.

پیشنهادها بر اساس یافته های این فراتحلیل و با در نظر گرفتن چالشهای شناسایی شده، پیشنهادهای زیر به سیاستگذاران و مدیران دولتی در سطوح مختلف ارائه میشود:

الف-اصلاح قوانین و مقررات : ایجاد سازوکارهای مؤثر برای پایش مستمر فرآیند اجرا، جمع آوری بازخورد، ارزیابی اثربخشی و اصلاح به موقع خط مشیها .این نظام باید شامل شاخصهای روشن و قابل اندازه گیری باشد.

ب-بهبود هماهنگی درون و بین دستگاهی: طراحی مکانیسم های رسمی و مؤثر برای تسهیل همکاری و هماهنگی میان سازمانها و دستگاههای مختلف درگیر در اجرای یک خط مشی. تشکیل کارگروهها و کمیته های مشترک، و شفاف سازی نقش ها و مسئولیتها میتواند در این زمینه مؤثر باشد.

پ- ارتقای ظرفیت منابع انسانی و آموزش اجرایی: سرمایه گذاری بر آموزش مستمر و کاربردی کارکنان اجرایی، به ویژه در حوزه های مدیریت پروژه، مهارتهای ارتباطی، حل مسئله، و آشنایی با قوانین و مقررات مرتبط. ارتقای انگیزه و تعهد کارکنان از طریق نظامهای تشویقی مناسب نیز حائز اهمیت است.

ت-افزایش شفافیت و مشارکت ذینفعان: ایجاد سازوکارهایی برای افزایش شفافیت اطلاعات مرتبط با اجرای خط مشی ها و جلب مشارکت فعال و معنادار ذینفعان (شهروندان، گروههای ذینفع، سازمانهای مردم نهاد)در مراحل مختلف اجرا، از جمله پایش و ارزیابی .بازنگری در قوانین و مقررات: اصلاح و روزآمدسازی قوانین، مقررات و دستورالعمل های اجرایی به منظور رفع ابهامات، کاهش پیچیدگیهای بروکراتیک و ایجاد انعطاف

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

پذیری لازم در فرآیند اجرا،تخصیص پایدار و کافی منابع اطمینان از تأمین منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی لازم و پایدار برای اجرای مؤثر خط مشی ها و مدیریت بهینه این منابع.

منابع

حسینی، محمد. (۱۳۹۹)موانع اجرای خطمشی عمومی در ایران: مطالعه موردی خط مشی توسعه روستایی. مجله سیاستگذاری عمومی، ۱۰ (۳) ۷۵-۹۸

رضایی، علی. (۱۳۹۸)چالشهای هماهنگی بین بخشی در اجرای خط مشی های توسعه پایدار. فصلنامه مدیریت راهبردی، ۱۸(۴)، ۵-۳۳.

صادقی، حسین، احمدی، فرید، و کریمی، مونا. (۱۴۰۱)تحلیل ساختاری اجرای خطمشی آموزشی در نظام آموزش عالی کشور. مطالعات اجتماعی ایران، ۲۱(۲.) ۱۲۵-۱۴

محمدی، نوید(۱۴۰۰)نقش مشارکت ذینفعان در موفقیت اجرای خط مشیهای سلامت .فصلنامه پژوهش در علوم پزشکی، ۲۵(۱)، ۵۵-۷۲.

نجفی، سارا، رضایی، کریم، و اکبری، ریحانه. (۱۴۰۱)عوامل مؤثر بر اجرای خط مشیهای زیست محیطی در ایران: یک مرور نظام مند. مجله مطالعات شهری و منطقه ای، ۱۲(۴۷).۲۴-۱

Kamali, S., & Javadi, M. (2019). The Role of Bureaucratic Structure in Policy .45-62 (1)7 ,Iranian Journal of Public Policy .Implementation Failure in Iran

Mohammadi, Z., & Azizi, H. (2023). Human Resource Competencies and International Journal .their Impact on Public Policy Implementation in Iran .678-695 (5)36 ,of Public Sector Management

Sabatier, P.A., & Mazmanian, D.A. (1980). The Implementation of Public .538-560 (4)8 ,Policy.1 Studies Journal .Policy: A Framework for Analysis Van Meter, D. M., & Van Horn, C. E. (1975).The Policy Implementation .445-488 ,(4)6 ,Administration & Society .Process: A Conceptual Framework.

Sardar, M., & Asadi, A. (2021). Barriers to effective implementation of e ,Journal of Public Administration and Policy .governance policies in Iran .112-130 ,(3)9

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

A Qualitative Meta-Analysis of Public Policy Implementation Research in Iran (A Review of Key Factors and Challenges)

Najmeh Noori Norouzi[1], Fouad Makondi [2*] ,Ezat allah Kiyani[3],Vahid Chenari[4*]

1- Department of Public Administration, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran

2- Department of Public Administration, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran

3- Department of Public Administration, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran

4- Department of Public Administration, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran

Abstract

The main objective of this article is to present a comprehensive picture of the research conducted in the field of public policy implementation in Iran over the past two decades. Using the meta-analysis method, an attempt has been made to identify and analyze common patterns, key influencing factors, and prominent challenges that have been addressed in the Iranian research literature. Public policy implementation, as one of the vital stages of policymaking in Iran, has faced numerous challenges. This article uses qualitative meta-analysis to examine the findings of research related to this field and extracts trends, influencing factors, and prominent challenges. Research related to public policy implementation during the period 1380 to 1403 was systematically collected from domestic and foreign databases, and the data was examined using qualitative, quantitative, documentary, and analytical methods. The findings show that organizational, financial, legal, socio-cultural, inter-organizational, and technical factors play an important role in the success or failure of public policy implementation. Finally, the conclusion of this research emphasizes the importance of strengthening inter-institutional interactions, removing structural barriers, and improving human and financial resource capacity as key factors for the success of public policies.

Keywords: Meta-analysis, Policy Implementation, Public Policy, Public Management, Effective Factors

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

*Corresponding Author: foad.makvandi@iau.ac.ir