

Analysis of the Relationships among Factors Affecting Public Policy Implementation Based on Interpretative Structural Modeling

Seyd Hossein Jamshidi¹ Ph.D. Student, Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

Zeynolabedin Amini Sabbegh Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran. (Corresponding Author).

Ehssan Sadeh Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

Nader Sheykholeslam Kandeloosi² Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, North Tehran Branch of Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 2021/03/09 | Accepted: 2022/02/31

Abstract

Purpose: Public Policy is a key tool for governments to exercise national sovereignty. The purpose of this research is to identify factors affecting the implementation of public policies and determine the relationships among them using interpretive structural modeling in Iranian project-based companies active in the field of oil and gas.

Methodology: This research was qualitative in terms of method. Initially, in order to identify the components, a systematic review of literature was rendered. The statistical population of the study included senior managers of state companies active in the field of oil and gas, as well as university professors active in the field of policy-making. To collect data, 9 experts were interviewed, 55 selected articles were reviewed and a special questionnaire was administered. In order to systematically review the foundations and background of the research, an eight-step method was used, and finally, six categories were identified according to the secondary concepts. Regarding the research framework, in order to explain the relationships among variables and to classify the implementation model of public policies, the structural-interpretive modeling method was applied.

Findings: Results show that the framework for the implementation of public policies includes such elements as tools and requirements, integrity, environmental factors, effectiveness, results, and strategies. Moreover, the variables fall into four groups: autonomous, dependent, connected and independent. Also, the relationships and effects of each category are examined.

Keywords: Policy, Implementation of Public Policies, Systematic Review, Interpretive-Structural Modeling, Project-Based Oil Companies.

1. h.hamshidi@nioec.com

2. n_sheikhholeslami@iau-tab.ac.ir

عنوان مقاله: تحلیل روابط عوامل موثر بر اجرای خطمشی‌های عمومی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری

صیدحسین جمشیدی^۱، زین‌العابدین امینی سابق^۲،
احسان ساده^۳، نادر شیخ‌الاسلام کندلوسی^۴

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۸

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۱۰

چکیده:

هدف: خطمشی‌های عمومی ابزار کلیدی حکومت‌ها برای اعمال حکمرانی ملی هستند. هدف این پژوهش شناسایی عوامل اثرگذار بر اجرای خطمشی‌های عمومی و تعیین روابط بین این عوامل با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری در شرکت‌های پروژه‌محور دولتی صنعت نفت است.

طرح پژوهش/ روش‌شناسی/ رویکرد: این پژوهش از نظر روش، کیفی محسوب می‌گردد. در ابتدا به منظور شناسایی مولفه‌ها از مرور نظام‌مند متون استفاده شد. جامعه آماری مطالعه شامل مدیران ارشد شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران فعال در حوزه‌های نفت و گاز و استادان دانشگاه در حوزه خطمشی است. در این پژوهش با ۹ خبره مصاحبه به عمل آمد و ۵۵ مقاله منتخب مورد بررسی قرار گرفت. به منظور مرور نظام‌مند مبانی و پیشینه پژوهش از روشی هشت‌مرحله‌ای استفاده شد و نهایتاً شش دسته مقوله با توجه به مفاهیم ثانویه تهیه گردید. با توجه به چارچوب پژوهش، به منظور تبیین روابط بین متغیرها و سطح‌بندی مدل اجرای خطمشی‌های عمومی در جامعه پژوهش از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری و برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه مخصوص این روش استفاده شد. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که چارچوب اجرای خطمشی‌های عمومی شامل عناصر ابزارها و الزامات، یکپارچگی، شرایط محیطی، اثربخشی، نتایج، و راهبردهاست. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی، و مستقل تقسیم شدند. همچنین، روابط و آثار مقوله مورد بررسی قرار گرفت.

کلیدواژه‌ها: خطمشی، اجرای خطمشی‌های عمومی، مرور نظام‌مند، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، شرکت‌های پروژه‌محور نفتی.

فراتر از علم

دوره ۳۴ - زمستان ۱۴۰۰ - شماره ۴
پیاپی ۱۱۸ - صص: ۶۱-۲۷
DOI: 10.52547/jmdp.34.4.27

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران
hmshidi@nioec.com

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران (نویسنده مسئول)
momeni.ma@fc.lu.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
n_sheikhholeslami@iau-tab.ac.ir

مقدمه

با آن که عمر مطالعات انجام شده در زمینه خطمشی گذاری عمومی بیش از چند دهه نیست، اما رویکردها و دیدگاه‌های مختلفی در این زمینه مطرح شده است. **دای**^۱ (۲۰۱۳)، خطمشی گذاری عمومی را هر آن چیزی تعریف می‌کند که حکومت‌ها انتخاب می‌کنند انجام دهند یا ندهند. **ویلسون و همکاران**^۲ (۲۰۰۶)، نیز مطرح می‌کنند که خطمشی گذاری عمومی مجموعه اقدامات، اهداف و اعلامیه‌های دولت‌ها در مورد موضوع‌های خاص یا گام‌هایی است که برای اجرای آن‌ها (یا شکست آن‌ها) در پیش می‌گیرند.

بررسی ادبیات در زمینه اجرای خطمشی‌های عمومی نشان می‌دهد که اهمیت اجرای خطمشی به اندازه اهمیت تصمیم‌گیری و تدوین خطمشی‌های عمومی در مدیریت است (**دنهارت**، ۱۳۹۳). اما بسیاری از اوقات، عملکرد واقعی دولت‌ها که حاصل اجرای خطمشی‌های عمومی است با آنچه که در زمان تدوین خطمشی‌ها وعده داده بودند، تفاوت بسیار دارد و بسیاری از خطمشی‌های دولتی در مرحله اجرا شکست می‌خورند (**دانایفرد و همکاران**، ۱۳۸۹). در واقع، از مهم‌ترین مسائل در فرایند خطمشی گذاری عمومی، به‌ویژه در سطح کلان در سازمان‌های دولتی، خروجی خطمشی‌ها در شرایط واقعی است که بهبود فرایند اجرای خطمشی را نشان می‌دهد (**Sanderson, 2002**). به‌طور کلی، اگر خطمشی‌های عمومی خوب اجرا نشوند و قابلیت اجرا نداشته باشند، در نهایت اجرا نمی‌شوند و حذف می‌شوند (**Newig & Koontz, 2014**).

خطمشی گذاری عمومی در یک فرایند ساده شامل سه مرحله اصلی تدوین، اجرا، و ارزیابی است که اجرا به عنوان یکی از مراحل خطمشی گذاری عمومی از سال ۱۹۷۰ به بعد مورد توجه خاص پژوهشگران و نظریه‌پردازان قرار گرفت (**Abbasi et al., 2016**). اجرای خطمشی‌های عمومی به معنای تبدیل برنامه‌ها در زمان معین به نتایج مورد نظر است و برای رسیدن به درک جامع در خصوص چگونگی آن باید همه معیارهای کلیدی شناسایی شود و تعامل بین آن‌ها مشخص گردد (**Spratt, 2009**). در فرایند خطمشی گذاری عمومی، اجرا مرحله تحقق و تبلور اهداف خطمشی گذاران به‌شمار می‌آید و در این مرحله است که ذهنیات و مقاصد صورت عینی پیدا

1. Dye

2. Wilson et al.

می‌کنند و ارزیابی میزان توفیق خط‌مشی‌ها ممکن می‌گردد. با آن که اجرا مهم‌ترین مرحله فرایند خط‌مشی‌گذاری است، اما آن‌چنان که باید مورد توجه پژوهشگران رشته مدیریت قرار نگرفته و به آن التفات چندانی نشده است (الوانی و شلویری، ۱۳۹۵).

صنعت نفت از موثرترین و بزرگ‌ترین صنایع در جهان، به‌ویژه در ایران است. نفت، علاوه بر این که منبع عمده تامین انرژی در دنیای امروز است، نقش مهمی نیز در تعیین میزان قدرت ملی و اعتبار بین‌المللی کشورهای مختلف ایفا می‌کند. بخش نفت در اقتصاد ایران سال‌های زیادی فعال است و عمده درآمد ملی کشور را تامین می‌کند و در واقع این بخش در اقتصاد کشور نقش مسلط را ایفا می‌نماید. از طرفی، با توجه به این که کشورهای در حال توسعه با منابع محدود و نیازهای نامحدود روبه‌رو هستند و نمی‌توانند تمام بخش‌های اقتصادی را همزمان توسعه دهند، باید به بخش‌های مهم و کلیدی خود اولویت دهند (Seyedmashhadi et al., 2011). در کنار این، کشور ایران به عنوان یکی از کشورهای مهم در حوزه نفتی دارای پروژه‌های مختلفی است که شرکت‌های گوناگونی در این زمینه فعالیت می‌کنند. شرکت‌های پروژه‌محور در زمینه نفت تحت تاثیر خط‌مشی‌های مختلفی هستند که می‌توانند با اجرای موفق آن‌ها در راستای اثربخشی بیش‌تر حرکت نمایند. ارائه مدل اجرای خط‌مشی‌های عمومی در چنین شرکت‌هایی می‌تواند کمک زیادی به مدیران و مسئولان داشته باشد. با توجه به تحولات اخیر، شرکت‌های پروژه‌محور دولتی باید خود را با نوسانات جدید در محیط بیرونی و داخلی وفق دهند تا بتوانند در بازار دوام بیاورند و باید خود را با سیاست‌گذاری‌های جدید در حوزه خط‌مشی‌های ارائه‌شده از سوی تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران منطبق نمایند تا در محیط رقابتی و تغییرات شدید محیطی بتوانند به اهداف مورد نظر دست یابند. از طرفی، در محیط بیرونی این سازمان‌ها تغییرات گسترده‌ای صورت پذیرفته و رقابتی جدید وارد این عرصه شده‌اند که کار کردن در این محیط رقابتی ابزارها و الزامات دیگری غیر از آن روش‌ها و فرایندهای متداول قبلی را مطالبه می‌نماید. از سوی دیگر، تغییرات فناورانه و مدیریتی نیز الزامات خاص خود را دارد و باید ساختارهای درونی سازمان‌های پروژه‌محور متناسب با ماموریت‌های جدید بازآرایی شوند.

پروژه‌های نفت و گاز دارای جایگاه بسیار مهمی در توسعه کشور هستند، زیرا در حال حاضر بخش اعظم منابع مالی برای اجرای برنامه‌های توسعه کشور از محل درآمدهای نفتی تامین می‌گردد. با وجود این، بررسی‌ها نشان می‌دهد که علی‌رغم اهمیت این پروژه‌ها، بسیاری از آن‌ها به نقطه موفقیت نمی‌رسند (Hatefi & Vahabi, 2018). بسیاری از سازمان‌ها در این صنایع گسترده و متنوع هستند و پروژه‌های متعددی را تحت امر دارند. پس برای انجام پروژه‌های بزرگ و چندگانه

به شرکت‌های مهندسی و پیمانکاری با توانمندی بالا در عرصه‌های فنی، مهندسی، مالی، و به‌ویژه مدیریتی نیاز است. امروزه پروژه‌ها به صورتی فراگیر در بیش‌تر سازمان‌ها اجرا می‌شوند و کم‌تر سازمانی را می‌توان پیدا کرد که به نوعی درگیر اجرای پروژه‌ای نشده باشد. پروژه‌ها به عنوان یک سازمان موقتی در دل سازمان‌های دائمی که برای آن‌ها سازمان مادر محسوب می‌شوند، شکل می‌گیرند و اجرا می‌گردند. هر کدام از این سازمان‌های موقتی و دائمی نقش‌های متفاوتی بر عهده می‌گیرد. از این‌رو، معمولاً آن‌ها به‌طور همزمان و در وضعیت همزیستی^۱ در کنار هم در یک سازمان وجود دارند (Modig, 2007). در واقع پروژه‌ها جدا از بستر شکل‌گیری‌شان نیستند و سازمان مادر هم اثر فزاینده و هم اثر مخرب بر فعالیت‌ها و روابط پروژه دارد و نمی‌توان پروژه را از محیطی که در آن فعالیت می‌کند، جدا کرد (Jensen et al., 2006).

اغلب بین تصویب قوانین و مقررات و بکارگیری آن‌ها شکاف بزرگی قرار دارد. این شکاف از طریق خطمشی‌گذاران ممکن است بزرگ‌تر و ژرف‌تر شود (دانش‌فرد، ۱۳۹۲). شکاف اجرای خطمشی، فرایند دشوار حرکت از سیاست به عمل است که اغلب با کم‌توجهی مواجه می‌شود (Moghadas Poor et al., 2013).

واگرایی نتایج پژوهش‌ها در زمینه‌دسته‌بندی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها، پژوهشگران را بر آن می‌دارد که با بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند ادبیات به الگویی جامع دست یابند. با توجه به اهمیت بحث اجرای خطمشی و انجام پژوهش‌های محدود در حوزه اجرا و ضرورت اتخاذ نگرشی جامع در دسته‌بندی موانع، استفاده از روش مرور نظام‌مند ضروری به نظر می‌رسد (Rangriz et al., 2018). زمانی که مشکلات اجرایی خطمشی‌های عمومی اتفاق می‌افتد، باعث هدررفت منابع و مشکلات اساسی در کشورها و جوامع می‌شود و کشور ما نیز از این مسئله مستثنا نیست و اگر قرار است خطمشی‌گذاری عمومی و اجرای آن در ایران به‌طور مداوم از برخی نارسایی‌ها رنج ببرد، تلاش برای وضع خطمشی‌های جدید، هدررفت منابع مادی و انسانی را به دنبال خواهد داشت که این مسئله در کم‌تر پژوهشی مورد توجه قرار گرفته و پژوهش جامعی در این زمینه انجام نشده است. بنابراین، هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوب اجرای خطمشی‌های عمومی با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری است. به‌ویژه نگاه خاص این پژوهش که تمرکز خود را بر فعالیت شرکت‌های پروژه‌محور دولتی صنعت نفت معطوف کرده است، نقطه تمایز این پژوهش را در ادبیات نمایان می‌سازد.

مبانی نظری پژوهش

خط‌مشی‌گذاری عمومی

در سال‌های اخیر با مطالعات صاحب‌نظران در حوزه خط‌مشی، عوامل متعددی به عنوان عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌های عمومی با تعبیر و تفاسیر مختلف شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند. بنابراین، بسیار حائز اهمیت است که مجریان خط‌مشی‌های عمومی، ضمن آگاهی و توجه به مجموعه این عوامل، تلاش نمایند که از طریق تحقق این عوامل، فرصت و شانس اجرای موفق یک خط‌مشی را افزایش دهند (Baghermezahad et al., 2017). یکی از وظایف مهم حکومت‌ها برای مدیریت مسائل مختلف جامعه، بهره‌گیری از نظام خط‌مشی‌گذاری عمومی در عرصه‌های گوناگون است (Komeili Fard et al., 2017). در واقع، پس از تشکیل جامعه و ایجاد حکومت در سطح ملی، قطعاً زندگی اجتماعی با مسائل و مشکلاتی روبه‌رو می‌شود که هرچند ممکن است با آحاد افراد مرتبط باشد، ولی از لحاظ ماهیت، با مسائل و مشکلات فردی متفاوت است. برای برطرف کردن این مسائل و مشکلات، به تدابیر و راه‌حلی نیاز است که عموماً این تدابیر از سوی دولت و حکومت اتخاذ می‌شود. به این تدابیر و راه‌حل‌ها که برای حل مشکلات عمومی اتخاذ می‌شود، خط‌مشی‌های عمومی گفته می‌شود. خط‌مشی‌های عمومی تصمیم‌هایی هستند که در دولت و نهادهای حکومتی شکل می‌گیرند و آگاهی از اصول، مبانی و مدل‌های آن برای تمامی مدیران دولتی ضروری است. در واقع، خط‌مشی‌های عمومی نوعی برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در خصوص مسائل عمومی در جوامع است که به صورت یک فرایند قابل‌اتخاذ است و در سیستم‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی برای اثربخشی مطلوب به اجرا گذاشته می‌شود (Newig & Koontz, 2014).

ماهیت خط‌مشی‌گذاری عمومی

به‌طور عملی، خط‌مشی‌گذاری عمومی در دنیا و از جمله در کشور ایران، سابقه طولانی دارد. اگرچه پژوهش‌های نظری درباره فرایند خط‌مشی‌گذاری، به‌طور کلی، و عناصر و مراحل خط‌مشی‌گذاری، به‌طور اخص، در کشورهای غربی سابقه نسبت طولانی دارد، اما در ایران در بخش نظری و مطالعات برخلاف بخش عملی، خط‌مشی‌گذاری هنوز مراحل اولیه خود را طی می‌کند (Memarzade & Taherpour Kalantari, 2005). با وجود این، باید اشاره شود که خط‌مشی‌گذاری عمومی یکی از شاخه‌های جدید علمی است که به صورت میان‌رشته‌ای ظهور یافته است. این علم می‌کوشد در زمینه خط‌مشی‌های بخش عمومی، بررسی عینی، دقیق و منظمی

انجام دهد و یک شناخت علمی ایجاد کند (Makinde, 2005). در واقع، مطرح شده است که خطمشی‌گذاری علمی کاربردی است که از علوم بسیاری وام می‌گیرد و به تناسب حوزه مربوطه، نیازمند دانش‌های تخصصی است (Shah Abadi & Pourezzat, 2016). همچنین، این شاخه علمی به صورتی عمیق، کیفیت دخالت دولت را در امور عمومی و جنبه‌های آن مشخص می‌نماید و تلاش دارد که این دخالت را از طریق ارائه شیوه‌های علمی و مهارت‌های ویژه به‌نحوی اداره نماید که فرایند و نتایج آن کنترل‌پذیر باشد (Sanderson, 2002).

لاسلول^۱ (۱۹۷۲)، در خصوص رشته خطمشی‌گذاری عمومی به سه ویژگی اشاره می‌کند که عبارت‌اند از: بین‌رشته‌ای بودن (خطمشی‌گذاری علم، هنر و حتی حرفه‌ای است که نیازمند کسب علوم و مهارت‌های گوناگون است تا بتواند به اهداف خود برسد. همچنین، خطمشی‌گذاری باید بتواند خود را از حصارها، مرزها و ساختارهای یک رشته خاص خارج سازد و با رشته‌های مختلف ارتباط برقرار نماید)، حل‌کنندگی مسئله (خطمشی‌گذاری رشته‌ای است که با واقعیت‌های عینی جامعه سروکار دارد. بنابراین، نمی‌تواند اقدام به کلی‌گویی و ابهام‌گویی نماید و مسائل و مشکلات جامعه را حل‌نشده باقی بگذارد. در حقیقت، روش این رشته بررسی عینی است. بنابراین، به دنبال تشخیص و درک مسائل عمومی جامعه و در تلاش برای یافتن راه‌حل مسائل است)، و نهایتاً این رشته به‌شدت هنجاری است (هنجارها، مسائل مختلفی را در جامعه ایجاد می‌کنند که غالباً راه‌حل آن‌ها نیز باید هنجاری گردد. از طرف دیگر، خطمشی‌ها هنجارهای جامعه هستند و این ویژگی بر انتخاب، روش، ابزار و تکنیک‌ها اثر تعیین‌کننده‌ای دارد) (دانش‌فرد، ۱۳۹۲). همچنین، اندرسون^۲ (۲۰۱۴) ویژگی‌های زیر را برای رشته خطمشی‌گذاری عمومی مطرح می‌کند: مسئله‌محور بودن، چندرشته‌ای بودن، پیچیدگی روش‌شناختی، پیچیدگی نظری، و ارزش‌محور بودن.

اجرای خطمشی‌های عمومی

پژوهشگران مختلف در حوزه اجرا به طرق متفاوتی با این مرحله از فرایند خطمشی‌گذاری عمومی برخورد کرده‌اند. گروهی با دیدگاه اثبات‌گرایانه و سلسله‌مراتبی به اجرا نظر داشته‌اند، گروهی دیگر جنبه سیاسی اجرا را برجسته کرده‌اند، و گروه سوم اجرا را حاصل تعامل میان ذی‌نفعان گوناگون دانسته‌اند (الوانی و شلویری، ۱۳۹۵). هیل و هاپ^۳ (۲۰۰۲)، از پژوهشگران علم خطمشی‌گذاری، مطرح می‌کنند که اجرا از مهم‌ترین مراحل فرایند خطمشی‌گذاری عمومی است. اندیشمندان موضوع اجرا آن را به

1. Lasswell

2. Anderson

3. Hill & Hupe

صورت‌های مختلف تصویر کرده‌اند. برخی آن را یک سلسله از عملیات می‌دانند، گروهی دیگر آن را ائتلاف بازیگران برای رسیدن به مقاصدشان قلمداد می‌کنند، و آن را به مثابه یک بازی تشبیه می‌کنند، و عده‌ای دیگر از پژوهشگران خط‌مشی‌گذاری، اجرا را از نظر ساختاری مورد ملاحظه قرار داده و شیوه «بالا به پایین»، «پایین به بالا»، و «ترکیبی» را ارائه کرده‌اند (الوانی و سلویری، ۱۳۹۵). فرایند تبدیل و بیان اصول و اولویت‌های سیاسی دولت به برنامه‌ها و فعالیت‌ها در مرحله اجرا تعیین می‌گردد. به عبارت بهتر، پس از مشروعیت بخشیدن به خط‌مشی عمومی، اجرای راه‌حل‌های مطرح‌شده در اولویت قرار می‌گیرد (Birkland, 2015). در واقع، پیاده‌سازی خط‌مشی عمومی نیازمند برنامه‌اجرایی است که در آن جزئیات به‌روشنی و دقت تعیین گردیده و راه غلبه بر موانع معلوم شده است. اجرا نیازمند توجه و دقت مداوم است، زیرا هر لحظه ممکن است موانع و محدودیت‌های پیش‌بینی‌نشده‌ی خود را نشان دهد و اجازه‌ی اجرای خط‌مشی را بگیرد. چالش‌ها و محدودیت‌های متنوعی از قبیل چالش‌های داخلی یا محدودیت منابع مالی یا تغییرات ناگهانی محیط همگی جزو موانع اجرای خط‌مشی عمومی هستند (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۱).

تمایز مراحل اجرای خط‌مشی عمومی

طیف وسیعی از مدل‌ها در تلاش برای تعریف مراحل مختلف اجرای خط‌مشی و کمک به شناسایی فازهای مختلف آن توسعه یافته‌اند، که به‌طور معمول اجرا را به چند مرحله تقسیم می‌کنند. انواع مختلف فازهای اجرای خط‌مشی عمومی می‌توانند در ادبیات شناسایی شوند، از جمله مراحل قبل از اجرا، اجرا، و متعادل‌سازی / تقویت (Chinman et al., 2004)؛ اکتشاف، نصب، اجرای اولیه، اجرای کامل، نوآوری و پایداری (Fixsen et al., 2009)؛ و اکتشاف، تصمیم‌گیری / آماده‌سازی اتخاذ، اجرای فعال و مراحل پایداری (Garvin et al., 2011). علاوه بر این مراحل، گاروین و همکاران (۲۰۱۱)، نتایج اجرای خط‌مشی را به عنوان «تاثیر اقدامات عمدی و هدفمند برای اجرای معاملات، اقدامات و خدمات جدید» ارائه می‌دهند. آن‌ها هشت پیامد را با واحدهای سنجش قابل‌دسترس برای رسیدن به هر نتیجه بررسی می‌کنند. این هشت نتیجه عبارت‌اند از: پذیرش، اتخاذ، تناسب، امکان، وفاداری، هزینه‌ی اجرا، نفوذ، و پایداری. آنان به مفهوم و معنای هر نتیجه‌ی اجرا و به مقیاس در دسترس بودن هر کدام نیز اشاره می‌کنند. متغیرهای مستقل هم می‌توانند خط‌مشی یا تنظیم‌گر خط‌مشی باشند. هیل و هاپ (۲۰۰۲)، تعدادی از این متغیرها را درون آنچه «فرایندهای اجرایی و نتایج» می‌نامند قرار می‌دهند، که عبارت‌اند از: ویژگی‌های خط‌مشی، تشکیل خط‌مشی، مدیریت عمومی عمودی، پاسخ‌گویی سازمان‌های اجرایی، روابط بین‌سازمانی افقی، و پاسخ‌های کسانی که تحت تاثیر سیاست، محیط یا

متن سیاست قرار دارند. همچنین **بویان و همکاران**^۱ (۲۰۱۰)، ابعاد مهم اجرای خطمشی عمومی را این گونه ارائه می‌کنند: خطمشی، ساختار آن، انتشار؛ محتوای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی؛ رهبری برای اجرای خطمشی؛ درگیری ذی‌نفعان در اجرای خطمشی؛ برنامه‌ریزی برای اجرا و بسیج منابع؛ عملیات و خدمات؛ و بازخورد پیشرفت و نتایج. **گلدار و همکاران** (۱۳۹۶) نیز مدل درگیرسازی ذی‌نفعان را در اجرای خطمشی عمومی در صنعت نفت مورد مطالعه قرار می‌دهند. در ابتدا آن‌ها با بررسی منابع مختلف اجزای مولفه‌ها و ابعاد عوامل تسهیل‌گر و بازدارنده را در درگیرسازی ذی‌نفعان در اجرای خطمشی عمومی در صنعت نفت استخراج می‌کنند. همچنین، **جمشیدی و همکاران** (۲۰۲۱) اقدام به ارائه مدل اجرای خطمشی‌های عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران می‌نمایند. در این مدل به شناسایی عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی پیامدها، و شرایط مداخله‌گر پرداخته می‌شود.

چشم‌انداز تدوین خطمشی در صنعت نفت کشور

اجرای سیاست‌ها، مرحله تبلور حرف و شعار به عمل است و این امر به لحاظ گستردگی ابعاد کار و تعدد عوامل بازدارنده، از پیچیده‌ترین و ارزشمندترین قابلیت‌ها به‌شمار می‌رود. با مطالعه و بررسی فرایند پیچیده خطمشی‌گذاری انرژی کشور در حوزه نفت و گاز توسط نهادهای ذی‌ربط، به دلیل کاستی‌های مدل اجرایی، شاهد نارسایی‌هایی در زمینه تحقق کامل سیاست‌های این حوزه هستیم (Kazeminezhad et al., 2018). سند چشم‌انداز مهم‌ترین سند بالادستی کشور است که تمامی برنامه‌ها و قوانین در راستای نیل به اهداف آن گام برمی‌دارند. در سیاست‌های کلی نظام در دوره چشم‌انداز، جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۴ در بخش سیاست‌های کلی نفت و گاز بر این موارد تاکید داشته است: اتخاذ تدابیر و راهکارهای مناسب برای گسترش اکتشاف نفت و گاز و شناخت کامل منابع کشور؛ افزایش ظرفیت تولید گاز متناسب با حجم ذخایر کشور؛ افزایش ظرفیت تولید صیانت‌شده نفت متناسب با ذخایر و برخورداری کشور از افزایش قدرت؛ بهبود اقتصادی و امنیتی و سیاسی؛ تلاش لازم و ایجاد سازمادهی قانونمند برای جذب منابع مالی مورد نیاز؛ بهره‌برداری از موقعیت جغرافیایی کشور برای عملیات فنی و بازرگانی نفت و گاز در دنیا؛ بهینه‌سازی مصرف و کاهش شدت مصرف انرژی؛ جایگزینی صادرات فراورده‌های نفت و گاز و پتروشیمی به‌جای صدور نفت خام و گاز طبیعی در سیاست‌گذاری انرژی.^۲ بر اساس پژوهش **کاظمی‌نژاد و همکاران** (۲۰۱۸)، عوامل ذیل بر اجرای

1. Bhuyan et al.

2. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/132299>

خط‌مشی‌گذاری حوزه صنعت نفت و گاز کشور تاثیر دارند: خط‌مشی‌گذاری حوزه انرژی و ماهیت آن؛ تحریم‌ها؛ ابزارهای اجرای خط‌مشی؛ تحولات سیاسی و منطقه‌ای؛ رفتار کنشگران حوزه نفت و گاز؛ تامین منابع مالی در خط‌مشی‌های نفت و گاز؛ ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان؛ ارزش‌های اجتماعی جامعه هدف؛ نقش رسانه‌های جمعی؛ ظهور فناوری جدید؛ و تخصص و مهارت مجریان.

روش‌شناسی پژوهش

در زمینه اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های مختلف پژوهش‌هایی انجام شده است، اما با در نظر گرفتن زمینه شرکت‌های نفتی پروژه‌محور، نمی‌توان ادعا کرد که مبانی نظری از کفایت لازم برای پوشش ابعاد اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های عمومی در زمینه شرکت‌های فوق‌الذکر برخوردار است. از این‌رو، پرسش‌های پژوهش به شرح زیر قابل طرح هستند:

Q1: ابعاد و مولفه‌های اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران کدام‌اند؟

Q2: روابط و سطح‌بندی مولفه‌های چارچوب اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران چگونه است؟

جامعه آماری این پژوهش از دو منظر قابل توجه است: خبرگان دانشگاهی و خبرگان منتخب از شرکت ملی مهندسی و ساختمان نفت ایران، شرکت مهندسی و توسعه گاز، شرکت مهندسی و توسعه نفت، و شرکت نفت و گاز پارس. روش نمونه‌گیری مورد استفاده گلوله برفی بود. این روش در مواردی استفاده می‌شود که دسترسی به افرادی که دارای ویژگی‌های مورد نظر پژوهشگران هستند، مشکل است. مصاحبه‌ها نیز تا اطمینان از اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در این پژوهش برای انتخاب خبرگان معیارهایی در نظر گرفته شد و نفراتی برای مصاحبه انتخاب شدند که دست‌کم یکی از معیارهای انجام پژوهش یا تالیف کتاب یا سابقه تدریس یا اشتغال در حوزه مدیریت اجرایی در پروژه‌های صنعت نفت در حوزه مرتبط را داشته بود. در این پژوهش با نه نفر از صاحب‌نظران مصاحبه گردید.

برای پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش از تحلیل اسناد و مدارک و مصاحبه عمیق به عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده شد. علاوه بر آن، در حین اجرای مصاحبه سعی گردید که زمان دستیابی به همگونی نتایج، روند جمع‌آوری اطلاعات و مصاحبه ادامه یابد، چرا که بخشی از اعتبار مصاحبه بستگی به این دارد که صاحب‌نظران درباره آنچه از آن‌ها پرسیده می‌شود توافق داشته باشند و پژوهشگر مصاحبه را تا جایی ادامه خواهد داد که در تدوین مولفه‌ها و زیرمولفه‌ها به همگونی نظرات پاسخ‌دهندگان در روند مصاحبه برسد. از این مصاحبه‌ها در مسیر روش مرور نظام‌مند و مدل‌یابی ساختاری تفسیری استفاده شد. دوم

بحث مقالات و گزارش‌های پژوهشی در روش مرور نظام‌مند است. تعداد گزارش‌های پژوهشی که برای روش مرور نظام‌مند لازم است از ابتدا مشخص نیست (Feingold, 2003). عامل اساسی برای مشخص کردن تعداد گزارش‌های پژوهشی در روش مرور نظام‌مند این است که آیا این تعداد پژوهش اعتبار روش را تامین می‌کند یا خیر؟ به‌طور کلی، هرچقدر مقالات موجود غنی‌تر باشد و داده‌های بیش‌تری را پوشش دهد، به تبع آن تعداد کم‌تری از مقالات در این روش مورد نیاز است (Fingeld-Connett, 2018).

شناسایی مولفه‌ها با استفاده از روش مرور نظام‌مند

با توجه به هدف و ماهیت، این پژوهش از نظر روش، کیفی است. پژوهش کیفی رویکرد کل‌گرا، تفسیرگرا و برای اکتشاف در یک زمینه طبیعی انجام می‌شود و نباید در یک محدوده تصنعی انجام گیرد. محیط پژوهش در واقع همان دنیای واقعی است که پژوهش و مطالعه در آن انجام می‌گیرد. این محیط به صورت یک کل مورد مطالعه قرار می‌گیرد و از تحلیل آن به اجزا و مطالعه اجزا پرهیز می‌گردد. در پژوهش کیفی، نمونه کوچک و به صورت هدفمند انتخاب می‌شود. در واقع، این نمونه معرف جامعه مورد مطالعه نیست. در پژوهش کیفی، پژوهشگری که برای جمع‌آوری داده‌ها برنامه‌ریزی می‌کند، باید با نوع اطلاعاتی که در پی آن‌هاست، سازگار باشد، به دلیل آن که داده‌های پژوهش کیفی غالباً به صورت توصیفی و کیفی است. پس تجزیه و تحلیل داده‌های این گونه پژوهش‌ها توصیفی و تفسیری است. در این پژوهش، به منظور مرور نظام‌مند مبانی و پیشینه پژوهش از روش هشت مرحله‌ای **ژیائو و واتسون**^۱ (۲۰۱۹) استفاده می‌شود.

گام یکم: تعریف پرسش

فاینگلد (۲۰۰۳) توصیه می‌کند که موضوعات مورد مطالعه به منظور ترکیب مطالعات کیفی باید به اندازه کافی گسترده باشد تا پدیده مورد نظر را در بر گیرد و در عین حال متمرکز بر تولید یافته‌های معنادار و اطلاعات مناسب باشد. در پژوهش حاضر، مولفه‌های موثر بر اجرای خط‌مشی عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی و روابط بین این عوامل مورد بررسی قرار می‌گیرد. بنابراین، پرسش اولیه مطرح‌شده به این صورت است: مهم‌ترین مولفه‌های موثر بر اجرای خط‌مشی عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی کدام‌اند؟

گام دوم: توسعه پروتکل مرور نظام‌مند

تاکید بیش‌تر پژوهشگران بر پایگاه‌های داده برخط {=آنلاین} برای شناسایی مطالعات و پژوهش‌های

ترکیبی است. با این حال، جستجو برای شناسایی مطالعات کیفی مرتبط می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. اول این که، پژوهش کیفی ماهیتاً چندرشته‌ای است و اغلب به صورت پراکنده در سراسر مجلات و پایگاه‌های داده مختلف قابل‌یابی است که مستلزم جستجو در پایگاه‌های داده متعدد است (Barroso *et al.*, 2003). جستجوهای مرور نظام‌مند در واژگان کلیدی، عنوان، و چکیده مقالات صورت پذیرفت (واژگان: اجرای خط‌مشی، خط‌مشی عمومی، اجرای خط‌مشی عمومی، شرکت‌های پروژه‌محور نفتی).^۱ در راهبرد جستجو نیز از ترکیب فصلی و نهایتاً ترکیب عطفی واژگان کلیدی در پایگاه‌های داده^۲ استفاده گردید. پس از حذف مطالعات مشترک و اعمال ملاحظات، در مجموع ۸۷ مقاله مربوط با محتوای پژوهش انتخاب شد.

گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

پس از این که پرسش پژوهش و راهبرد جستجو ساخته شد، نوبت به تصمیم‌گیری در این مورد می‌رسد که کدام مطالعات باید با توجه به هدف و دامنه پژوهش وارد بررسی یا از آن خارج شوند. انتخاب معیارهای ورود گسترده می‌تواند در طول ترکیب مطالعات چالش‌برانگیز باشد. پس معیارهای ورود و خروج باید به اندازه‌ای مشخص باشند تا اطمینان حاصل شود که پژوهش قابل‌مدیریت است و یافته‌های مطالعات قابل‌مقایسه و مقابله هستند. پژوهشگران باید با دقت تناقضات و اختلافات را در سراسر مطالعات در نظر بگیرند و تعیین کنند که آیا چنین تفاوتی درک گسترده‌ای از همین پدیده ایجاد می‌کند یا مربوط به پدیده‌های مختلف دیگری است. برای انتخاب مقاله‌های مناسب، بر اساس یک الگوریتم، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، و محتوای کامل مورد ارزیابی قرار گرفتند.

گام چهارم: استخراج اطلاعات مقاله و جداسازی

در این مرحله پژوهشگران تمامی مقالات را مورد بررسی بیش‌تر قرار دادند تا مشخص شود که کدام مقالات باید برای تحلیل و استخراج داده وارد مطالعه شوند و کدام‌ها حذف شوند. این کار در یک فرایند دومارحله‌ای انجام گرفت. در مرحله نخست، به کمک چکیده مقالات و مرتبط بودن آن با کلیدواژه‌ها و موضوع مقالات جدا شدند. در گام دوم، با استفاده از متن کل مقاله، جداسازی ثانویه انجام شد و برای مرحله بعدی، مقالات نهایی آماده شدند. در مجموع ۵۵ مقاله وارد مرحله بعدی شدند.

گام پنجم: کنترل کیفیت

پس از غربالگری برای ورود، پژوهشگران متن کامل مطالعات را برای مرحله ارزیابی کیفیت به‌دست آوردند. ارزیابی کیفیت به عنوان یک عامل غربالگری خوب برای تصحیح مقالات با متن کامل عمل

1. Policy Implementation, Public Policy, Public Policy Implementation, Project-Based Oil Companies
2. Google Scholar, Science Direct, SID, Scopus, Civilica, Noormags, Magiran, Springer Sage

می‌کند و آخرین مرحله در تهیه مجموعه مطالعات برای استخراج و ترکیب اطلاعات است. **لودویگسن و همکاران (۲۰۱۶)**، ارزیابی کیفیت را ابزاری برای کم‌اهمیت جلوه دادن هر پژوهش پیش از اقدام به مقایسه و تلفیق یافته‌ها در نظر می‌گیرند. استانداردهای کیفیت در انواع مختلف مرورها متفاوت است. برای مثال، ارزیابی کیفیت برای برخی از انواع مرورهای توصیفی و نقد و بررسی آن حیاتی نیست: مرورهای توصیفی مانند مرورهای حوزه‌ای مربوط به کشف وسعت مطالعات است، و نه کیفیت آن. مرورهای مهم شامل مطالعاتی در تمامی کیفیت‌هاست تا تصویری کامل از آن را نشان دهد. **اوکولی و شیرام (۲۰۱۰)**، تشخیص می‌دهند که ارزیابی کیفیت لزوماً لازم نیست که نتیجه قطعاً مثبت یا منفی ارائه دهد، بلکه به عنوان ابزاری برای بررسی‌کنندگان در نظر گرفته می‌شود تا از تفاوت کیفیت مطالعه آگاهی ایجاد گردد. اطلاعات کیفی در مورد نشریه‌های معتبر به نقل از پایگاه استنادی علوم جهان اسلام در انتخاب نشریه‌های داخلی تاثیر بسزایی داشت.

برخی از پژوهشگران اظهار داشتند که مطالعات باید از نظر کیفیت روش‌شناختی به اندازه کافی یکسان یا یکدست باشند تا معناداری در روش‌های مرور حاصل شود. البته دیگران فکر می‌کنند حذف بخش عمده‌ای از پژوهش‌ها بر اساس کیفیت روش ضعیف ممکن است به نوعی گرایش در انتخاب را ایجاد کند، بنابراین از تعمیم یافته‌های مرور کاسته می‌شود. در پژوهش حاضر، روش ارزیابی کیفیت مشابه فرایند غربالگری ورود، توسط چند پژوهشگر ارزیابی کیفیت مستقل موازی انجام شد. همه اختلافات از طریق بحث یا مشورت با یک داور مستقل حل شد. تفاوت در این است که داوران متن کامل را مطالعه می‌کنند تا هر مطالعه را با توجه به معیارهای کیفیت به‌دقت بررسی کنند. همچنین، مرور متن کامل فرصتی را برای مرور نهایی فراهم می‌کند. مطالعاتی که معیارهای ورود مشخص شده در گام چهارم را برآورده نمی‌کرد، از فهرست نهایی مرور خارج شدند.

گام ششم: استخراج داده‌ها

در پژوهش حاضر به منظور ترکیب نتایج مطالعات، ابتدا اطلاعات آن‌ها استخراج شد و سپس از روش تحلیل کیفی برای شناسایی نکات کلیدی، مقوله‌بندی کدهای شناسایی‌شده برای شناسایی ارتباط بین مقولات و راهبردها استفاده گردید. به این صورت که برای تمامی عوامل استخراج‌شده از مطالعات پیشین کدی در نظر گرفته شد و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند. به این ترتیب، مفاهیم پژوهش شناسایی شدند.

1. Ludvigsen et al.
2. Okoli & Schabram

گام هفتم: تجزیه و تحلیل و سنتز داده‌ها

هنگامی که استخراج داده‌ها کامل شد، پژوهشگران داده‌ها را سازماندهی کردند. این کار با ترکیب برخی جداول و نمودارها و شرح متون انجام شد، به نحوی که هر کدام از دسته‌ها برای تجزیه و تحلیل معینی مناسب است و از استانداردها پیروی می‌کند.

گام هشتم: ارائه یافته‌ها

در این مرحله از روش، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه شدند و در **جدول (۳)** نمایش داده شدند.

مدلسازی ساختاری تفسیری^۱

برای روابط بین مولفه‌ها و سطح‌بندی از مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. ایده اصلی مدلسازی ساختاری تفسیری تجزیه یک سیستم پیچیده به چند زیرسیستم (عناصر) با استفاده از تجربه عملی و دانش خبرگان به منظور ساخت یک مدل ساختاری چندسطحی است. در سالیان اخیر در پژوهش‌های متعددی از این روش استفاده شده است (Firuzaeyan et al., 2013). در پژوهش حاضر این مراحل توسط پژوهشگران انجام شده است: مرحله اول: معیارها یا عناصر مد نظر فهرست شدند. این معیارها پیش‌تر توسط روش گراند تئوری و به شیوه مصاحبه عمیق از خبرگان به دست آمد. مرحله دوم: با استفاده از معیارها یا متغیرهای شناسایی شده در مرحله اول، یک رابطه محتوایی^۲ میان آن‌ها با توجه به هر جفت از معیارها تعریف شد. رابطه محتوایی یعنی ارتباط محتوایی مفهومی بین اجزای متشکل سیستم، به گونه‌ای که از نظر معنا و محتوا متناسب با اهداف سیستم است. مرحله سوم: یک ماتریس ساختاری خودتعاملی (SSIM)^۳ برای مولفه‌ها توسعه داده شد که روابط زوجی میان مولفه‌ها را نمایان ساخت. برای تعیین نوع رابطه از نمادهای **جدول (۱)** استفاده شد (قنبری و شکیب، ۱۳۹۶).

جدول ۱: روابط مفهومی در تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختار

نماد	مفهوم نماد
V	I به J منجر می‌شود (عامل سطر I زمینه‌ساز رسیدن به ستون J).
A	J به I منجر می‌شود (عامل سطر J زمینه‌ساز رسیدن به ستون I).
X	رابطه دوطرفه بین I و J وجود دارد (هر دو زمینه‌ساز همدیگرند).
O	هیچ نوع ارتباطی بین دو عنصر I و J وجود ندارد.

1. Interpretive Structural Modelling (ISM)
2. Contextual Relation
3. Structural Self-Interaction Matrix

مرحله چهارم: ماتریس دسترسی با استفاده از ماتریس ساختاری خودتعاملی بررسی شد. تسری رابطه^۱ یک فرضیه اساسی در مدلسازی ساختاری تفسیری است. تسری یعنی اگر متغیر «الف» با متغیر «ب» در ارتباط است و متغیر «ب» با متغیر «ج» مرتبط است، در نتیجه متغیر «الف» با متغیر «ج» نیز در ارتباط است. در **جدول (۲)**، قواعد به صورت ساده بیان شده است (**قنبری و شکیب، ۱۳۹۶**).

جدول ۲: نحوه تبدیل روابط مفهومی به اعداد

نماد مفهومی	I به J	J به I
V	۱	۰
A	۰	۱
X	۱	۱
O	۰	۰

مرحله پنجم: ماتریس دسترسی در مرحله چهارم به سطوح مختلفی بخش‌بندی شد. مرحله ششم: بر اساس روابطی که در ماتریس دسترسی تعیین شده‌اند، یک شکل جهت‌دار رسم شد و روابط تسری حذف شدند. مرحله هفتم: شکل نهایی با استفاده از جایگزین کردن نام متغیرها یا معیارها به جای گره‌ها به یک مدلسازی ساختاری تفسیری تبدیل شد. مرحله هشتم: مدلسازی ساختاری تفسیری که در مرحله هفت توسعه داده شد، مورد بازنگری قرار گرفت تا از لحاظ محتوایی ناسازگاری نداشته باشد. در این پژوهش، ناسازگاری وجود نداشت، ولی در صورت وجود ناسازگاری اصلاحات مورد نیاز انجام شد (**Firuzjaeyan et al., 2013**).

نتایج مرور نظام‌مند

جدول (۳) مفاهیم، مقوله‌ها و عناصر حاصل از مرور نظام‌مند را نشان می‌دهد.

جدول ۳: عناصر، مقوله‌ها، و مفاهیم به‌دست آمده از مرور نظام‌مند

عناصر	مقوله‌ها	مفاهیم ثانویه	منابع
ابزارهای اجرایی خط‌مشی	ابزارهای اجرایی خط‌مشی	ابزارهای ترغیبی	(Ferreira <i>et al.</i> , 2016; Rajapakshe, 2017; Baskoy <i>et al.</i> , 2011; Bhuyan <i>et al.</i> , 2010; Linehan, 2010; Dupuis & Knoepfel, 2013) (مقدس‌پور، ۱۳۹۰)
		ظرفیت‌سازی	(Rajapakshe, 2017; Baskoy <i>et al.</i> , 2011; Bhuyan <i>et al.</i> , 2010; Linehan, 2010; Dupuis & Knoepfel, 2013; Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Fadaei & Pour Kiani, 2018) (مقدس‌پور، ۱۳۹۰)
ابزارها و الزامات	کیفیت خط‌مشی عمومی	ترغیب سرمایه‌گذاری	(Fadaei & Pour Kiani, 2018; Marsh & Sharman, 2009; Hamidi <i>et al.</i> , 2019; Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021) (گلداری و همکاران، ۱۳۹۶)
		حفظ محیط‌زیست	(Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Doaei & Malekzadeh, 2012; Mamivand <i>et al.</i> , 2018; Ghanbariamedani & Hasanpoor, 2017)
		سازگاری قوانین و مقررات صنعت نفت	(Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Firuzjaeyan <i>et al.</i> , 2013) (مقدس‌پور، ۱۳۹۰)
		ایجاد فضای رقابتی سالم	(Modig, 2007; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Tokar & Swink, 2019; Sharifzadeh <i>et al.</i> , 2016)
		رابطه کارفرما و پیمانکار	(Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Tokar & Swink, 2019; Sharifzadeh <i>et al.</i> , 2016) (سلطانی، ۱۳۸۸؛ گلداری و همکاران، ۱۳۹۶؛ دانش‌فرد، ۱۳۹۲)
الزامات حقوق پیمانکاری	الزامات حقوق پیمانکاری	مقررات حمایتی از کارگران	(Newig & Koontz, 2014; Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Tokar & Swink, 2019; Sharifzadeh <i>et al.</i> , 2016; Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Česnakas & Jakštaitė, 2019; Gharehdaghi <i>et al.</i> , 2018) ابدالی، ۱۳۸۹؛ الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۱؛ گلداری و همکاران، ۱۳۹۶؛ دانش‌فرد، ۱۳۹۲
		تعدیل قیمت در شرایط عمومی پیمان	(Marsh & Sharman, 2009; Hamidi <i>et al.</i> , 2019; Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021)

ادامه جدول ۳: عناصر، مقوله‌ها، و مفاهیم به دست آمده از مرور نظام‌مند

عناصر	مقوله‌ها	مفاهیم ثانویه	منابع
یکپارچگی	مدیریت یکپارچه عملکرد	یکپارچه‌سازی در سطح صنعت نفت	(Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Gharehdaghi <i>et al.</i> , 2018) (گلدار و همکاران، ۱۳۹۶)
		یکپارچه‌سازی در سطح شرکت	(Ferreira <i>et al.</i> , 2016; Tokar & Swink, 2019; Anderson, 2014; Filindra & Goodman, 2019; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Ghanbarihamedani & Hasanpoor, 2017)
	همسوسازی راهبردی	یکپارچه‌سازی در سطح عملیات	(Modig, 2007; Crawford & Helm, 2009; Arbabi <i>et al.</i> , 2011; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021) (جبارزاده، ۱۳۹۲)
		همترازی عمودی	(Tokar & Swink, 2019; Anderson, 2014; Filindra & Goodman, 2019; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021)
شرایط محیطی	فرهنگ حرفه‌ای	همترازی افقی	(Tokar & Swink, 2019; Anderson, 2014; Filindra & Goodman, 2019; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021)
		تقویت فرهنگ یکپارچگی	(Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Arbabi <i>et al.</i> , 2011; Modig, 2007; Crawford & Helm, 2009; Torabzadeh Jahromi <i>et al.</i> , 2017; Gholipor <i>et al.</i> , 2015) (جبارزاده، ۱۳۹۲)
	تلاطم محیطی	ارزش‌دهی به کارکنان دانشی	(Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Danaeifard <i>et al.</i> , 2012; Newig & Koontz, 2014; Torabzadeh Jahromi <i>et al.</i> , 2017; Gholipor <i>et al.</i> , 2015; Roman, 2017; Ghorbanizadeh <i>et al.</i> , 2017) (دانش‌فرد، ۱۳۹۲)
		پیچیدگی فناوری	(Anvary Rostamy <i>et al.</i> , 2013; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021)
ریسک پروژه‌های نفتی	ریسک راهبردی	نبود ثبات اقتصادی	(Newig & Koontz, 2014; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Tochukwu <i>et al.</i> , 2018)
		شرایط تحریم	(Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Fadaei & Pour Kiani, 2018) (گلدار و همکاران، ۱۳۹۶؛ الماسی، ۱۳۹۳)
	ریسک مالی	ریسک مالی	(Ferreira <i>et al.</i> , 2016; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Moghadas Poor <i>et al.</i> , 2013; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Ferreira <i>et al.</i> , 2016; Sharifzadeh <i>et al.</i> , 2016)

ادامه جدول ۳: عناصر، مقوله‌ها، و مفاهیم به‌دست آمده از مرور نظام‌مند

عناصر	مقوله‌ها	مفاهیم ثانویه	منابع
		صرف کم‌ترین منابع در اجرای خط‌مشی	(Moon <i>et al.</i> , 2017; Bhuyan <i>et al.</i> , 2010; Baskoy <i>et al.</i> , 2011; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021) (باقری نصرآبادی، ۱۳۹۳)
	کارایی	استفاده از ظرفیت بخش خصوصی در اجرای خط‌مشی	(Baskoy <i>et al.</i> , 2011; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Fadaei & Pour Kiani, 2018) (باقری نصرآبادی، ۱۳۹۳؛ گلدار و همکاران، ۱۳۹۶)
		قانون‌محوری در اجرا	(Monavvarian, 2015; Poorkiani <i>et al.</i> , 2014; Yang & Valdés-Cotera, 2011; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Torabzadeh Jahromi <i>et al.</i> , 2017; Gholipor <i>et al.</i> , 2015; Birkland, 2015; Mohammadi <i>et al.</i> , 2017; Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Fadaei & Pour Kiani, 2018; Hamidi <i>et al.</i> , 2019) (گلدار و همکاران، ۱۳۹۶؛ الوانی و شلویری، ۱۳۹۵)
	اثربخشی	پایداری محصول	(Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Mohammadi <i>et al.</i> , 2017; Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Fadaei & Pour Kiani, 2018; Hamidi <i>et al.</i> , 2019)
		کیفیت زنجیره تامین	(Tokar & Swink, 2019; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Ugwuanyi & Chukwuemeka, 2013)
	کفایت در حل مسئله	تسهیل در اختتام پروژه	(Sheikhpour & Salajeghe, 2017; Fadaei & Pour Kiani, 2018; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021) (گلدار و همکاران، ۱۳۹۶)
		مدیریت یکپارچه پروژه	(Ferreira <i>et al.</i> , 2016; Tokar & Swink, 2019; Anderson, 2014; Filindra Goodman, 2019; Switzer, 2019; Ghanbarihamedani & Hasanpoor, 2017; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021)

ادامه جدول ۳: عناصر، مقوله‌ها، و مفاهیم به‌دست آمده از مرور نظام‌مند

عناصر	مقوله‌ها	مفاهیم ثانویه	منابع
		افزایش اعتماد عمومی جامعه به مدیران صنعت نفت	(Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Ferreira <i>et al.</i> , 2016; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Brynard, 2005) (گلدار و همکاران، ۱۳۹۶)
	افزایش اعتماد عمومی	ارتباطات مناسب ذی‌نفعان و مجریان پروژه‌های نفتی	(Jahanshahi & Bahramzadeh, 2015; Ferreira <i>et al.</i> , 2016; Brynard, 2005; Hamidi <i>et al.</i> , 2019; Yang & Valdés-Cotera, 2011; Bhuyan <i>et al.</i> , 2010; Crawford & Helm, 2009; Abbasi <i>et al.</i> , 2016) (جبارزاده، ۱۳۹۲؛ گلدار و همکاران، ۱۳۹۶؛ الماسی، ۱۳۹۳)
نتایج			
		ایجاد ارزش‌افزوده برای ذی‌نفعان	(Yang & Valdés-Cotera, 2011; Jahanshahi & Bahramzadeh, 2015; Hamidi <i>et al.</i> , 2019; Ferreira <i>et al.</i> , 2016; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021)
	مشروعیت سازمانی	ضرورت وجودی شرکت‌های نفتی برای جامعه	(Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Torabzadeh Jahromi <i>et al.</i> , 2017; Gholipor <i>et al.</i> , 2015; Fadaei & Pour Kiani, 2018; Monavvarian, 2015; Hamidi <i>et al.</i> , 2019; Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Ferreira <i>et al.</i> , 2016; Marsh & Sharman, 2009; Sharifzadeh <i>et al.</i> , 2016) (گلدار و همکاران، ۱۳۹۶)
	راهبردهای کلان	راهبرد خط‌مشی	(Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Fadaei & Pour Kiani, 2018; Torabzadeh Jahromi <i>et al.</i> , 2017; Gholipor <i>et al.</i> , 2015; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Ghorbanizadeh <i>et al.</i> , 2017)
راهبردها		راهبرد شرکتی	(Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Fadaei & Pour Kiani, 2018; Torabzadeh Jahromi <i>et al.</i> , 2017; Gholipor <i>et al.</i> , 2015; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Ghorbanizadeh <i>et al.</i> , 2017)
	راهبردهای خُرد	راهبردهای وظیفه‌ای راهبردهای عملیاتی	(Gholipor <i>et al.</i> , 2015; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Ghorbanizadeh <i>et al.</i> , 2017) (Tokar & Swink, 2019)

نتایج مدل‌سازی تفسیری - ساختاری

برای روابط بین متغیرها و سطح‌بندی مدل اجرای خط‌مشی‌های عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM)^۱ استفاده شده است. رویکرد ISM خبرگان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری ترسیم کنند. این روش برای نظم بخشیدن و جهت‌دهی به جذب منابع مالی روابط میان سازه‌ها عمل می‌کند. در این روش با تحلیل تاثیر یک سازه بر سازه‌های دیگر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان سازه‌های یک سیستم بررسی و بدین وسیله بر جذب منابع مالی روابط بین سازه‌ها غلبه می‌شود (Navabizand et al., 2018). پرسشنامه ISM یک ماتریس مربع ساده است که برای حل مسائل مدل‌سازی ساختاری-تفسیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری - تفسیری با روش مرسوم پرسشنامه‌های طیف لیکرتی طراحی نمی‌شود. در واقع، برخلاف پرسشنامه‌های سنجش نگرش، در این‌جا از طیف لیکرت استفاده نمی‌شود. این پرسشنامه در واقع یک ماتریس ساده است که برای گردآوری دیدگاه خبرگان استفاده می‌شود. این پرسشنامه بر اساس مقادیر ۰ و ۱ طراحی می‌شود. به بیان ساده، اگر شما n عنصر داشته باشید، باید یک ماتریس $n \times n$ تشکیل دهید. سپس قطر اصلی این ماتریس را به صورت پیش‌فرض ۱ قرار دهید. حال باید از هر یک از خبرگان بخواهید که در صورت وجود رابطه عدد ۱ را وارد کنند یا یک تیک ساده بزنند. اگر هم رابطه‌ای وجود ندارد یا عدد ۰ را وارد کنند یا یک ضربدر بزنند (Navabizand et al., 2018).

تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری^۲

ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) نخستین ماتریس در مدل‌سازی ساختاری-تفسیری است. از این ماتریس برای شناسایی روابط درونی شاخص‌ها مبتنی بر دیدگاه خبرگان استفاده می‌شود. ماتریس به‌دست‌آمده در این گام نشان می‌دهد یک متغیر بر کدام متغیرها تاثیر دارد و از کدام متغیرها تاثیر می‌پذیرد. به‌طور مرسوم برای شناسایی الگوی روابط عناصر از نمادها استفاده می‌شود. ماتریس پرسشنامه ISM رابطه متغیرها باید ۲ به ۲ بررسی شود. برای مثال، متغیر A و متغیر B می‌توانند رابطه دوسویه یا یک‌سویه داشته باشند یا این‌که اساساً هیچ رابطه‌ای با هم نداشته باشند. انواع روابط میان متغیرها در مدل‌سازی ساختاری-تفسیری به صورت زیر است:

1. Interpretive Structural Modeling
2. Structural Self-Interaction Matrix

نماد V: متغیر I بر متغیر J تاثیر دارد.

نماد A: متغیر J بر متغیر I تاثیر دارد.

نماد X: متغیر I و متغیر J ارتباط دوسویه دارند.

نماد O: متغیر I و متغیر J هیچ ارتباطی با هم ندارند.

ماتریس خودتعاملی ساختاری از ابعاد و شاخص‌های مطالعه و مقایسه آن‌ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. اطلاعات به‌دست‌آمده بر اساس روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل می‌گردد. با توجه به علائم مندرج، ماتریس خودتعاملی ساختاری به صورت **جدول (۴)** خواهد بود.

جدول ۴: ماتریس خودتعاملی ساختاری SSIM

C06	C05	C04	C03	C02	C01	SSIM
V	V	A	A	A		C01
0	V	V	V			C02
V	V	X				C03
0	V					C04
V						C05
						C06

تشکیل ماتریس دریافتی^۱

ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دوارزشی ۰ و ۱ به‌دست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر ۱ قرار می‌گیرد. همچنین، برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A به B منجر شود و B به C منجر شود، در این صورت باید A به C منجر شود. یعنی اگر اثرات مستقیم بر اساس روابط ثانویه لحاظ شده است، اما در عمل این اتفاق نیفتاده است، باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. بنابراین، ماتریس دریافتی متغیرهای پژوهش در **جدول (۵)** ارائه شده است.

جدول ۵: ماتریس دریافتی متغیرهای پژوهش

C06	C05	C04	C03	C02	C01	RM
1	1	0	0	0	1	C01
1	1	1	1	1	1	C02
1	1	1	1	0	1	C03
1	1	1	1	0	1	C04
1	1	0	0	0	0	C05
1	0	0	0	0	0	C06

ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

پس از آن که ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، با وارد نمودن انتقال پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی به دست می‌آید. این یک ماتریس مربعی است که هر یک از درایه‌های آن، هنگامی که عنصر به عنصر با هر طولی دسترسی داشته است، برابر ۱ و در غیر این صورت برابر ۰ است. روش به دست آوردن ماتریس دسترسی با استفاده از نظریه اولیه^۱ است که در آن ماتریس مجاورت را به ماتریس واحد اضافه می‌کنیم. سپس این ماتریس را در صورت تغییر نکردن درایه‌های ماتریس به توان n می‌رسانیم. رابطه (۱)، روش تعیین دسترسی را با استفاده از ماتریس مجاورت نشان می‌دهد:

رابطه ۱: تعیین ماتریس دسترسی نهایی

$$M = (A + I)^n$$

 ماتریس A ماتریس دسترسی اولیه ماتریس همانی و ماتریس دسترسی نهایی است. عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قوانین بولین^۲ صورت می‌گیرد (رابطه ۲).

رابطه ۲: قوانین بولینی

$$1 \times 1 = 1 ; 1 + 1 = 1$$

 بنابراین، برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A به B منجر شود و B به C منجر شود، در این صورت باید A به C منجر شود. یعنی اگر بر اساس روابط ثانویه، باید اثرات مستقیم لحاظ شود، اما اگر در عمل رخ ندهد، باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. ماتریس دسترسی نهایی متغیرهای پژوهش در **جدول (۶)** ارائه شده است.

1. Euler
 2. Boolean Rule

جدول ۶: ماتریس دسترسی نهایی متغیرهای پژوهش

C06	C05	C04	C03	C02	C01	TM
1	1	0	0	0	1	C01
1	1	1	1	1	1	C02
1	1	1	1	0	1	C03
1	1	1	1	0	1	C04
1	1	0	0	0	0	C05
1	0	0	0	0	0	C06

تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی (نمودار میک مک)^۱

در مدل ISM روابط متقابل و تاثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. جدول (۷)، قدرت - وابستگی را برای متغیرهای مورد مطالعه نشان می‌دهد.

جدول ۷: قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای پژوهش

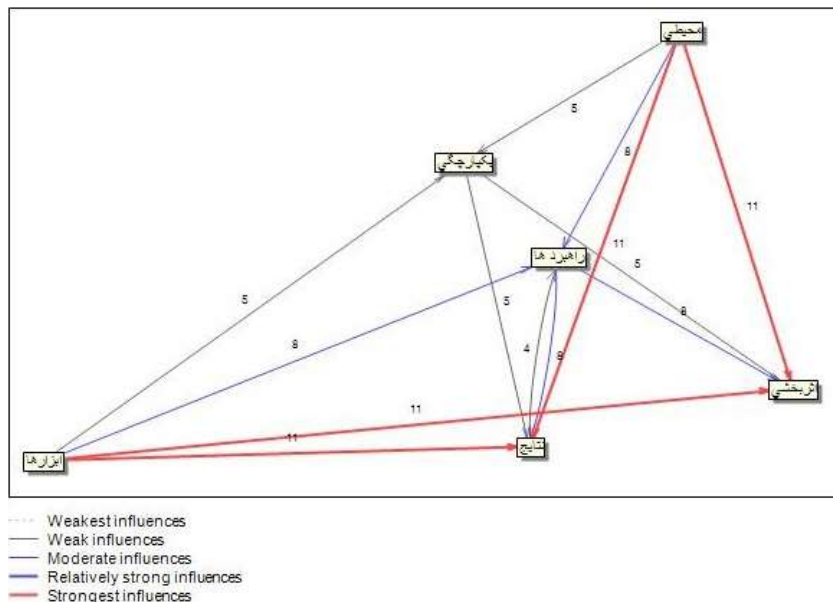
متغیرهای پژوهش	میزان وابستگی	قدرت نفوذ
ابزارها و الزامات	۳	۴
یکپارچگی	۱	۶
راهبردها	۳	۵
شرایط محیطی	۳	۵
اثر بخشی	۴	۳
نتایج	۶	۲



شکل ۱: قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک‌مک)

بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها (شکل ۱)، می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار بخش مساوی تقسیم نمود. در این پژوهش، گروهی از متغیرها در زیرگروه محرک قرار گرفتند، این متغیرها قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند. در دسته بعدی متغیرهای وابسته قرار دارند که به‌گونه‌ای نتایج فرایند توسعه هستند و کم‌تر می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار^۱، وابسته^۲، پیوندی^۳ (رابط)، و مستقل^۴ تقسیم می‌شوند. خودمختار: متغیرهای خودمختار میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند. این معیارها عموماً از سیستم جدا می‌شوند، زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود. وابسته: متغیرهای وابسته دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند. این متغیرها اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند. مستقل: متغیرهای مستقل دارای وابستگی کم و هدایت بالا هستند. به عبارتی دیگر، تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرهاست. پیوندی: متغیرهای رابط یا پیوندی از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند. به عبارتی، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود (Taheri Demneh & Naderi, 2014).

1. Autonomous Variables
2. Dependent
3. Linkage
4. Independent



شکل ۲: آثار بالقوه تأثیرات

همان گونه که در شکل (۲) مستخرج از نرم افزار میک مک مشاهده می گردد، روابط اثرگذاری و اثرپذیری عوامل بهروشنی استخراج و مشخص گردیده است.

بحث و نتیجه گیری

خطمشی های عمومی ابزار کلیدی حکومت ها برای اعمال حکمرانی ملی هستند. هدف این پژوهش، شناسایی عوامل اثرگذار بر اجرای خطمشی های عمومی و تعیین روابط میان این عوامل با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری در شرکت های پروژه محور دولتی صنعت نفت است. نتایج پژوهش حاضر، شرایط شرکت های پروژه محور را در صنعت نفت ایران نشان می دهد. در این جا بحث چارچوب اثرگذار بر اجرای خطمشی مد نظر است و این که چه عواملی یا مجموعه عواملی می تواند در اجرای موثرتر خطمشی در این چنین سازمان هایی اثرگذار باشد. همچنین، در این پژوهش ضمن مرور نظام مند ادبیات و استخراج مفاهیم اولیه از متون و سنج بندی آنها، نهایتاً دسته عواملی معرفی می شود که در اجرای موثر خطی مشی در سازمان های پروژه محور صنعت نفت موثر هستند.

مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی عمومی عبارت‌اند از: ابزارها و الزامات، یکپارچگی، شرایط محیطی، اثربخشی، نتایج، و راهبردها. نتایج این پژوهش با بسیاری از یافته‌ها در زمینه اجرای خط‌مشی‌های عمومی مطابقت دارد (Tokar & Swink, 2019; Anderson, 2014; Filindra & Goodman, 2019). پشتوانه علمی عوامل با توجه به روش مرور نظام‌مند در مرحله نخست و نهایتاً مصاحبه عمیق با گروه نخبگان صنعتی دانشگاهی با توجه به اشراف اعضای خبرگان، و همچنین تجربه پژوهشگران در فضای پژوهش، نتایج را به سمت و سوی عواملی که در جدول (۳) قابل ملاحظه است، رساند. در شرایط خاص شرکت‌های پروژه‌محور ایران، عوامل جدیدی در اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های عمومی شناسایی شدند که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: (۱) شراکت عمومی - خصوصی مبتنی بر برون‌سپاری اجرای پروژه‌های نفتی؛ (۲) وجود حقوق بهینه پیمانکاری؛ (۳) ساختار پروژه‌محور؛ (۴) مدیریت یکپارچه عملکرد در سطوح مختلف؛ (۵) و تلاطم محیطی ناشی از تحریم.

به هر حال، همان‌طور که تزر (۲۰۱۹) اشاره می‌کند، اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های عمومی را باید در شرایط زمینه‌ای جستجو کرد. این زمینه‌ها اعم از زمینه خاص، زمینه ساختاری، و زمینه کلان در شکل‌دهی به روابط بین نقش‌آفرینان در اجرای خط‌مشی‌های عمومی تاثیرگذار هستند. از این‌رو، وجود مدل‌های مختلف در اجرای خط‌مشی را باید به حساب تفاوت در شرایط زمینه‌ای گذاشت. با توجه به شرایط زمینه‌ای صنعت نفت ایران، و با در نظر گرفتن چارچوب به‌دست‌آمده، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های نفتی پروژه‌محور در اجرای خط‌مشی‌های عمومی، با توجه به عوامل تاثیرگذار، راهبردهای مناسبی را تدوین کنند و به اجرا بگذارند. این راهبردها در دو سطح خرد و کلان باید تدوین و به اجرا گذاشته شوند. در سطح کلان، راهبردهای خط‌مشی و راهبردهای شرکتی باید از طریق مشارکت فعال وزیر نفت تدوین شوند. در سطح خرد، تدوین راهبردهای وظیفه‌ای و راهبردهای عملیاتی وظیفه مدیران ارشد در سطح شرکت‌های پروژه‌محور است.

بر اساس شکل (۱)، عنصر یکپارچگی و مولفه‌های آن از لحاظ میزان وابستگی و تاثیرگذاری در وضعیت متوسط قرار دارند. با نگاه به تاثیرات بالقوه غیرمستقیم (شکل ۲) درمی‌یابیم که عوامل محیطی و ابزارها تاثیر ملایمی بر یکپارچگی دارند. همچنین، عوامل نتایج و اثربخشی‌ها به‌طور ملایمی متاثر از یکپارچگی هستند. بر اساس این، می‌توان یکپارچگی را در محدوده خودمختار قرار داد. در محدوده دوم یا همان بخش وابسته به عوامل نتایج و اثربخشی برمی‌خوریم. این عوامل به لحاظ وابستگی از سطح بالایی برخوردارند، اما از لحاظ تاثیرگذاری سطح پایینی دارند که کاملاً

منطقی است. بر اساس شکل (۲)، اثربخشی و نتایج تاثیر قابل ملاحظه‌ای از عوامل محیطی و ابزارها می‌گیرند و در عین حال تاثیر ملایم‌تری از راهبردها و یکپارچگی. حال که صحبت از عوامل راهبردی شد، جایگاه این عامل در منطقه پیوندی است که از میزان تاثیر و وابستگی بالا برخوردار است. اما در بخش مستقل نهایتاً با دو متغیر ابزارها و عوامل محیطی که پیش‌تر از آن‌ها سخن رفت، مواجه می‌شویم. این عوامل ضمن تاثیر بالا بر سایر متغیرها، کم‌ترین میزان تاثیرپذیری را دارند.

نتایج این پژوهش با یافته‌های گلدار و همکاران (۱۳۹۶)، و جمشیدی و همکاران (۲۰۲۱) هم‌راستایی دارد. همچنین، در این زمینه آلتاوس و همکاران^۱ (۲۰۰۷)، فرایند خطمشی‌گذاری عمومی را در هشت مرحله شناسایی مسئله، تحلیل خطمشی، ابزار خطمشی، مشاوره و مشورت، هماهنگی، تصمیم، کاربرد، و ارزیابی مطرح می‌کنند. مفهوم خطمشی در شرکت‌های پروژه‌محور دولتی شاید کمی متفاوت با شرکت‌های دیگر است. اجرای خطمشی‌های عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور دولتی مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که به واسطه برخی سیاست‌ها، ارتباطات، ساختارها و فرایندها منحصر به فرد می‌شود و در یک قالب مشخص تعریف می‌گردد. به‌طور کلی، منحصر به فرد بودن اجرای خطمشی‌های عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور دولتی مسئله مهمی است. در واقع، شرکت‌های پروژه‌محور دولتی، شرکت‌هایی هستند که عمده درآمد آن‌ها از اجرای پروژه‌ها در قالب یک قرارداد با گروه‌های مختلف حاصل می‌شود. این شرکت‌ها فعالیت‌های خود را در قالب پروژه‌ها سازماندهی می‌کنند و سیستم‌های مدیریت خود را در راستای فرایندهای کاری همان پروژه مستقر می‌نمایند. به این ترتیب، پروژه یک سازماندهی موقت است که منابع پروژه باید خاص و منحصر به آن پروژه باشند و تلاش شود که مدیریت در جهت غلبه بر نااطمینانی گام بردارد و باید برای ارائه اهداف سودمند بر تغییر و تحولات غلبه کند و به یکپارچه‌سازی و انسجام قطعی برسد. این مسئله در شرکت‌های پروژه‌محور دولتی نیز صادق است. این شرکت‌ها دارای ساختارها و فرم‌های سازمانی متنوعی هستند که شامل ایجاد سیستم‌های موقتی برای اجرای خطمشی‌ها و عملکرد در این شرکت‌هاست. شرکت‌های پروژه‌محور دولتی بیش‌تر فعالیت‌های خود را متمرکز بر پروژه‌های مختلف می‌کنند و می‌کوشند به پیچیدگی روزافزون محیطی پاسخ دهند؛ برنامه‌ها و پروژه‌ها ممکن است ابزار و سازوکار متمایزی داشته باشند، اما در شرایط اجرای خطمشی‌های عمومی دارای جهت‌دهی یکسانی هستند. اجرای خطمشی‌های عمومی یکی از بغرنج‌ترین مراحل فرایند خطمشی‌گذاری عمومی است و اثرات و پیامدهای یک خطمشی به واسطه اجرای آن به وقوع می‌پیوندد، چرا که اجرای نامناسب خطمشی، تمام امیدها را برای رسیدن به اثرات مورد

1. Althaus et al.

انتظار از تدوین خط‌مشی از بین می‌برد (Switzer, 2019). اجرای خط‌مشی در مفهوم کلی به معنای اجرای قانون است که در آن بازیگران، سازمان‌ها، رویه‌ها و روش‌های متفاوت در هم می‌آمیزند تا با تلاش، اهداف یک برنامه یا خط‌مشی پیشنهادی را به نتیجه مطلوب و مثبت برسانند (Ghanbarihamedani & Hasanpoor, 2017).

یک خط‌مشی در فضای خلأ ایجاد یا اجرا نمی‌شود، بلکه منابع موجود از ابتدا نفوذ قابل توجهی در نتایج میانی و نهایی اجرای خط‌مشی دارند (Newman, 2014). در دسترس بودن منابع مختلف برای مجریانی که درگیر فرایند اجرای خط‌مشی‌های عمومی هستند، تولید، مدیریت، بهره‌برداری، ترکیب، و حتی جایگزینی یا تبادل منابع، می‌تواند تاثیر قابل توجهی بر فرایندها، نتایج و اثرات اجرای خط‌مشی‌ها اعمال کند (Switzer, 2019). هاوالت و همکاران^۱ (۲۰۱۷)، به تعامل چندین جریان سیاسی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی اشاره می‌کنند. آن‌ها بیان می‌کنند که یک جهت آشکار برای اجرای خط‌مشی وجود ندارد و تحلیل و تعامل ارزش‌های طرف‌های مختلف چارچوب چندجریانی را شکل می‌دهد که تعیین‌کننده جریان اجرای خط‌مشی‌های عمومی است. همچنین، آن‌ها اشاره می‌کنند که روند سیاست‌گذاری به صورت پی در پی یا چرخه‌ای برای حل مسائل عمومی تحت تاثیر نفوذ جریان‌های مختلف در هر مرحله است و ماندگاری هر جریان به دلیل اولویت‌های هنجاری، نفوذ یا مقبولیت آن توسط جریان‌های دیگر اتفاق می‌افتد.

پیشنهادهای کاربردی پژوهشگران برای اجرای موثر خط‌مشی‌های عمومی به این صورت است: ایجاد شورای عالی خط‌مشی‌دهی به عنوان عامل یکپارچه‌ساز و موثر بر نتایج و اثربخشی اجرای خط‌مشی؛ تشکیل نهاد مستقل نظارتی حوزه انرژی مستقل از سازمان‌های دولتی به عنوان عامل ابزاری کنترلی در راستای بازبینی راهبردها و تسهیل‌گر محیطی؛ تقویت، سازماندهی و حمایت انجمن‌ها و نهادهای مردم‌نهاد فعال در حوزه نفت و گاز به عنوان عامل محیطی اثرگذار بر راهبردها و نتایج؛ تخصیص ردیف بودجه مستقل یا خط اعتباری جذب سرمایه و تامین مالی طرح‌های حوزه نفت و گاز به عنوان ابزار؛ راه‌اندازی مراکز پژوهشی یا انجام پژوهش، چاپک‌سازی قوانین و دستورالعمل‌ها، رفع تناقض‌ها در قوانین و سلسله‌مراتب حکمرانی (یکپارچگی و ابزارها)؛ توانمندسازی، آموزش و تجدید ساختار سازمان‌های پروژه‌محور دولتی در صنعت نفت (ابزار)؛ و استفاده از ظرفیت‌های بخش خصوصی و کشتگران حوزه نفت و گاز و اخذ نیازها، خواسته‌ها و ایجاد روحیه تسهیل‌گرانه، ایجاد مرجع واحد برای ارائه آمار و اطلاعات حوزه نفت و گاز. از منظر پیشنهاد‌های پژوهشی، مطالعه تخصصی‌تر روی عوامل دارای فراوانی بالا مورد تاکید

1. Howlett *et al.*

است. همچنین، مطالعات تطبیقی در سایر صنایع دولتی و مقایسه با نتایج پژوهش حاضر توصیه می‌شود. اندازه‌گیری وضع موجود و طراحی فهرستی برای تحلیل فاصله با وضع مطلوب نیز پیشنهاد می‌گردد.

از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به عدم امکان ورود دیگر متغیرهای مداخله‌گر مهم به علت پیچیدگی‌های زیاد آن‌ها اشاره کرد و همچنین عدم امکان تجمع ویژگی علمی و اجرایی در یک فرد باعث شد که به صورت توأمان از نخبگان صنعت و دانشگاه استفاده گردد.

منابع

الف) انگلیسی

- Abbasi, A., Motazadiyan, R., & Miraii, M. (2016). Investigation the Barriers of Public Policy Implementation in Governmental *Organizations. Organizational Resources Management Researchs*, 6(2), 49-69. <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-2015-fa.html>
- Althaus, C., Bridgman, P., & Davis, G. (2007). *Australian Policy Handbook*: Allen & Unwin.
- Anderson, J. E. (2014). *Public Policymaking*: Cengage Learning.
- Anvary Rostamy, A. A., Etemadi, H., & Movahed Majd, M. (2013). Investigation of the Impact of Product Market Competition on Dividend Policies. *Journal of Asset Management and Financing*, 1(2), 1-18. http://amf.ui.ac.ir/article_19839.html
- Arbabi, H., Nazari, A., & Kashef Haghighi, M. A. (2011). The Reality of a Project Management Office for Construction Organization in the Oil, Gas, and Petrochemical Industry of Iran. *Sharif Journal of Industrial Engineering & Management*, 1/27(1), 55-63. http://sjie.journals.sharif.edu/article_5195.html
- Baghernezhad, P., Taherpour, H., & Bahrami, H. (2017). Identifying Factors Affecting Successful Implementation of the Approved Policy Supporting Knowledge-Based Companies and Institutes and Commercializing Innovation and Inventions. *Journal for Management and Development Process*, 29(4), 79-114. <http://jmdp.ir/article-1-2620-fa.html>
- Barroso, J., Gollop, C. J., Sandelowski, M., Meynell, J., Pearce, P. F., & Collins, L. J. (2003). The Challenges of Searching for and Retrieving Qualitative Studies. *Western Journal of Nursing Research*, 25(2), 153-178. <https://doi.org/10.1177/0193945902250034>
- Baskoy, T., Evans, B., & Shields, J. (2011). Assessing Policy Capacity in Canada's Public Services: Perspectives of Deputy and Assistant

- Deputy Ministers. *Canadian Public Administration*, 54(2), 217-234. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2011.00171.x>
- Bhuyan, A., Jorgensen, A., & Sharma, S. (2010). Taking the Pulse of Policy: The Policy Implementation Assessment Tool. *Health Policy Initiative*.
- Birkland, T. A. (2015). *An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*: Routledge.
- Brynard, P. (2005). Policy Implementation: Lessons for Service Delivery. *Journal of Public Administration*, 40(si-3), 649-664. <https://hdl.handle.net/10520/EJC51437>
- Česnakas, G., & Jakštaitė, G. (2019). Lithuania's Foreign Policy in the Public Policy Cycle: Efficient Evaluation is Still Missing. *Viesoji Politika ir Administravimas*, 18(1), 22-35. <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.18.1.23125>
- Chinman, M., Early, D., Ebener, P., Hunter, S., Imm, P., Jenkins, P., . . . Wandersman, A. (2004). Getting to Outcomes: A Community-Based Participatory Approach to Preventive Interventions. *Journal of Interprofessional Care*, 18(4), 441-443. <https://doi.org/10.1080/13561820400011727>
- Crawford, L. H., & Helm, J. (2009). Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73-87. <https://doi.org/10.1002/pmj.20107>
- Danaeifard, H., Shool, H., & Azar, A. (2012). Framework Plan for the Proposal of Public policy: Combined Research. *Majlis and Rahbord*, 18(68), 7-32. https://nashr.majles.ir/article_46_2db0a8268619d6ec0f9fd86a44a7385a.pdf
- Doaee, H., & Malekzadeh, G. (2012). An Investigation of Organizational Communications on Managers' Performance Effectiveness and Employees' Satisfaction in Higher Education (Mashhad Higher Education Centers Case Study). *Management in Islamic University* 1(1), 66-89. http://miu.nahad.ir/article_64.html
- Dupuis, J., & Knoepfel, P. (2013). The Adaptation Policy Paradox: The Implementation Deficit of Policies Framed as Climate Change Adaptation. *Ecology and Society*, 18(4), 24-31. <https://doi.org/10.5751/ES-05965-180431>
- Dye, T. R. (2013). *Understanding Public Policy*: Pearson.
- Fadaei, J., & Pour Kiani, M. (2018). Design Policy Template for Reforming and Improving the Administrative System (Case Study: National Iranian Gas Company). *Public Policy in Administration*, 9(3), 39-53. http://ijpa.srbiau.ac.ir/article_13613.html
- Feingold, G. (2003). Modeling of the First Indirect Effect: Analysis of Measurement Requirements. *Geophysical Research Letters*, 30(19), 1-4. <https://doi.org/10.1029/2003GL017967>
- Ferreira, P., Araújo, M., & Hens, L. (2016). Energy and Environment: Bringing Together Engineering and Economics. In (Vol. 18, pp. 1275-1277): Springer.

- <https://doi.org/10.1007/s10668-016-9846-z>
- Filindra, A., & Goodman, S. W. (2019). Studying Public Policy through Immigration Policy: Advances in Theory and Measurement. *Policy Studies Journal*, 47(3), 498-516. <https://doi.org/10.1111/psj.12358>
- Finfgeld-Connett, D. (2018). *A Guide to Qualitative Meta-Synthesis*: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351212793>
- Firuzjaeyan, A. A., Firuzjaeyan, M., Hashemi Petroodi, S. H., & Gholamrezazadeh, F. (2013). Applying Techniques of Interpretive Structural Modeling (ISM) in Tourism Studies (A Pathological Approach). *Journal of Tourism Planning and Development*, 2(6), 129-159. http://tourismpd.journals.umz.ac.ir/article_552.html
- Fixsen, D. L., Blase, K. A., Naoom, S. F., & Wallace, F. (2009). Core Implementation Components. *Research on Social Work Practice*, 19(5), 531-540. <https://doi.org/10.1177/1049731509335549>
- Garvin, M., Molenaar, K. R., Navarro, D., & Proctor, G. (2011). *Key Performance Indicators in Public-Private Partnerships: A State-of-the-Practice Report*: Federal Highway Administration. <http://international.fhwa.dot.gov/pubs/pl10029/pl10029.pdf>
- Ghanbarihamedani, S., & Hasanpoor, A. (2017). Waste Management and the Challenges of Its Implementation as Public Policy. *Journal of Environmental Science Studies*, 1(3), 25-38. http://www.jess.ir/article_47461.html
- Gharehdaghi, R., Mosakhani, M., & Givarian, H. (2018). Identifying and Prioritizing the Components of Employees' Participation in Implementing Public Policy in the Field of Whole Countries' Municipalities. *Public Policy in Administration*, 9(3), 1-17. http://ijpa.srbiau.ac.ir/article_13574.html
- Gholipor, R., Danaeifard, H., Amiri, A., & Atarodi, M. (2015). Conceptualizing Policy Gap Phenomena in Cultural Policy Making Process. *Majlis and Rahbord*, 22(81), 91-125. https://nashr.majles.ir/article_92_10216fa8aa9fc73c008c37eeeb0417a6.pdf
- Ghorbanizadeh, V., Kheir Andish, M., & Adnan Rad, A. (2017). Factors Affecting Retention of Knowledge Workers with the Aim of Developing Work Life Quality Plans at the Institute for International Energy Studies. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 8(32), 149-176. <http://iieshrm.ir/article-1-170-fa.html>
- Hamidi, K., Ahmadi, S. A. A., Daneshfard, K., & Seyf, A. (2019). A Model for Evaluation of Human Resource Development Policies of Government Employees. *Modiriat-e-Farda*, 17(57), 67-82. http://ijpa.srbiau.ac.ir/article_14538.html
- Hatefi, M. A., & Vahabi, M. (2018). Strategies of Oil and Gas Projects, on the Basis of Project Management Knowledge. *Strategic Management Researches*, 24(69), 35-55. http://smr.journals.iau.ir/article_543700.html
- Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing Public Policy: Governance in Theory*

- and in Practice*: Sage.
- Howlett, M., McConnell, A., & Perl, A. (2017). Moving Policy Theory Forward: Connecting Multiple Stream and Advocacy Coalition Frameworks to Policy Cycle Models of Analysis. *Australian Journal of Public Administration*, 76(1), 65-79. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12191>
- Jahanshahi, M., & Bahramzadeh, H. A. (2015). Studying the Relationship between Satisfaction with the Interaction of Organizations and Institutions as Stakeholders and Makna Planat the Police Stations of Bojnourd City. *Applied Research Bureau of the Police Force of Northern Khorasan*, 2(7), 55-64. http://khs.jrl.police.ir/article_17155.html
- Jamshidi, S. H., Amini Sabbegh, Z., Sadeh, E., & Sheykholeslam Kandelosi, N. (2021). Developing a Model for Implementing Public Policies in State-Owned, Project-Oriented Oil Companies. *Management and Development Process*, 34(2), 127-150. <http://jmdp.ir/article-1-4070-fa.html>
- Jensen, C., Johansson, S., & Löfström, M. (2006). Project Relationships—A Model for Analyzing Interactional Uncertainty. *International Journal of Project Management*, 24(1), 4-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.06.004>
- Kazeminezhad, S., Alvani, S. M., & Jamshidi, M. (2018). Prioritizing Affecting Factors on the Implementation of Oil and Gas Policies and Executive Approaches. *Economic Strategy*, 7(25), 71-107. http://econrahbord.csr.ir/article_103336.html
- Komeili Fard, S. M., Tahmasebi, R., & Hamze Pour, M. (2017). Deliberation and Analysis of the Steps of Cultural Policy Making Order in the Islamic Revolution of Iran. 7(22), 23-38. <https://dx.doi.org/10.22084/tjir.2017.12373.1998>
- Lasswell, H. D. (1972). Communications Research and Public Policy. *Public Opinion Quarterly*, 36(3), 301-310. <https://doi.org/10.1086/268012>
- Linehan, P. (2010). Communities of Practice as a Technical Assistance Strategy: A Single Case Study of State Systems Change. Unpublished Doctoral Dissertation). The George Washington University, Washington, DC.
- Ludvigsen, M. S., Hall, E. O., Meyer, G., Fegran, L., Aagaard, H., & Uhrenfeldt, L. (2016). Using Sandelowski and Barroso's Meta-Synthesis Method in Advancing Qualitative Evidence. *Qualitative Health Research*, 26(3), 320-329. <https://doi.org/10.1177/1049732315576493>
- Makinde, T. (2005). Problems of Policy Implementation in Developing Nations: The Nigerian Experience. *Journal of Social Sciences*, 11(1), 63-69. <https://doi.org/10.1080/09718923.2005.11892495>
- Mamivand, B., Aminisabeg, Z., Sadeh, E., & Khalaj, M. (2018). Designing a Model for Environmental Policies in Iran. *Social Science Quarterly*, 12(40), 31-58. http://jss.iau-shoushtar.ac.ir/article_540400.html

- Marsh, D., & Sharman, J. C. (2009). Policy Diffusion and Policy Transfer. *Policy Studies*, 30(3), 269-288. <https://doi.org/10.1080/01442870902863851>
- Memarzade, G., & Taherpour Kalantari, H. (2005). Effective Conditions and Factors on Tax Policies Implementation. *Future Study Management*, 17(4), 71-80. http://jmfr.srbiau.ac.ir/article_6024.html
- Modig, N. (2007). A Continuum of Organizations Formed to Carry Out Projects: Temporary and Stationary Organization Forms. *International Journal of Project Management*, 25(8), 807-814. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.03.008>
- 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. <https://dx.doi.org/10.22059/jomc.2013.35317>
- Mohammadi, M., Alvani, S. M., Memarzadeh Tehran, G., & Ansari Ranani, G. (2017). Designing Three-Dimensional Model of Impelementing Public Policy. *Public Policy in Administration*, 8(26), 1-16. https://ijpa.srbiau.ac.ir/article_10476.html
- Monavvarian, A. (2015). The Implementation Model of Administrative Reform with Learning Approach. *Journal of Public Administration*, 7(4), 839-864. https://ijpa.ut.ac.ir/article_51040.html
- Moon, K., H, Dickinson and D, Blackman. (2017). *Not another Review about Implementation? Reframing the Research Agenda*. Public Service Research Group Issues Paper Series: Issues Paper No. 1. University of New South Wales, Canberra.
- Navabzand, k., Kafashpoor, A., Nazemi, S., & Malekzadeh, G. (2018). Discovering and Surveying Multilevel Organizational Learning Mechanisms Influencing the Small and Medium Enterprises' Policy-Making in Tehran Province. *Public Policy in Administration*, 9(2), 61-78. http://ijpa.srbiau.ac.ir/article_13114.html
- Newig, J., & Koontz, T. M. (2014). Multi-Level Governance, Policy Implementation and Participation: The EU's Mandated Participatory Planning Approach to Implementing Environmental Policy. *Journal of European Public Policy*, 21(2), 248-267. <https://doi.org/10.1080/13501763.2013.834070>
- Newman, J. (2014). Measuring Policy Success: Case Studies from Canada and Australia. *Australian Journal of Public Administration*, 73(2), 192-205. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12076>
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *Working Papers on Information Systems*, 10(26). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1954824>
- Poorkiani, M., Salajegheh, S., & Zare Poor Nasirabadi, F. (2014). Explanation of Obstacles to the Implementation of the Policy by using Focus

- Group Discussions (Case Study: Law on Civil Service Management). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 3(1), 7-24. https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_1680.html
- Rajapakshe, W. (2017). Factors Affecting Human Resources Management Policy Implementation in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Sri Lanka. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 1129-1144. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i12/3744>
- Rangriz, H., Kheirandish, M., & Latifi Jaliseh, S. (2018). Exploring of Public Policies Implementation Obstacles in Governmental Organizations Using the Meta Synthesis Method. *Public Policy*, 4(1), 123-138. <https://dx.doi.org/10.22059/ppolicy.2018.66852>
- Roman, A. V. (2017). The Determinants of Public Administrators' Participation in Policy Formulation. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 102-129. <https://doi.org/10.1177/0275074015577799>
- Sanderson, I. (2002). Evaluation, Policy Learning and Evidence-Based Policy Making. *Public Administration*, 80(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00292>
- Seyedmashhadi, P., Ghalambaz, F., & Esfandiary, A. (2011). The Importance of Oil Industry in the Output and Employment of Iran's Economy and Its Influence on Other Economical Activities. *Quarterly Journal of Economic Growth and Development Research*, 1(2), 133-113. http://egdr.journals.pnu.ac.ir/article_17.html
- Shah Abadi, M. M., & Pourezzat, A. A. (2016). Interdisciplinary Approach to the Study of Evolution of Humanities: Reviewing the History of Translation Movement in the Context of Public Policy-Making. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 8(3), 1-37. <https://dx.doi.org/10.22035/isih.2016.222>
- Sharifzadeh, F., Ghorbani Zadeh, V., Seyyed Naghavi, M. A., & Hosseinpouri, M. (2016). Evaluating the Components Affecting Policy Making in the Oil and Gas Industry from the Perspective of Entrepreneurship. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 4(3), 133-145. http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_3281.html
- Sheikhpour, M., & Salajeghe, S. (2017). Investigation of the Situation of Formal Problem Finding and the Level of Public Policy Performance in the Ministry of Cooperatives, Labour and Social Welfare. *Public Policy in Administration*, 8(27), 51-63. https://ijpa.srbiau.ac.ir/article_11196.html
- Spratt, K. (2009). Policy Implementation Barriers Analysis: Conceptual Framework and Pilot Test in Three Countries. *Washington, DC: USAID*.
- Switzer, D. (2019). Citizen Partisanship, Local Government, and Environmental Policy Implementation. *Urban Affairs Review*, 55(3), 675-702. <https://doi.org/10.1177/1078087417722863>
- Taheri Demneh, M., & Naderi, A. (2014). Human Resources Future

- Studies in NAJA, Using Integrative Method of Scenario Writing and Cross-Impact Analysis. *NAJA Human Resources*, 5(36), 29-50. http://phr.jrl.police.ir/article_12424.html
- Tezera, D. (2019). Factors for the Successful Implementation of Policies. *Merit Research Journal of Education and Review*, 7(8), 92-95.
- Tochukwu, E. K., Nwafor-Orizu, I., & Chinyere, O. M. (2018). Public Policy Formulation and Implementation in Nigeria Questions Challenges and Prospects. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(13), 44-52.
- Tokar, T., & Swink, M. (2019). Public Policy and Supply Chain Management: Using Shared Foundational Principles to Improve Formulation, Implementation, and Evaluation. *Journal of Supply Chain Management*, 55(2), 68-79. <https://doi.org/10.1111/jscm.12190>
- Torabzadeh Jahromi, M. S., Hoseini, S. K., & Noruzi, M. (2017). Policy Change Explanation by Advocacy Coalition Framework Case Study: Iran Petroleum Contract (IPC). *Journal of Management Improvement*, 11(1), 1-34. http://www.behboodmodiriat.ir/article_49057_c7f355ca9dcf9f39d4173e8b93ed8266.pdf
- Ugwuanyi, B. I., & Chukwuemeka, E. E. (2013). The Obstacles to Effective Policy Implementation by the Public Bureaucracy in Developing Nations: The Case of Nigeria. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33(856), 1-10.
- Wilson, D. C., Raakjær, J., & Degnbol, P. (2006). Local Ecological Knowledge and Practical Fisheries Management in the Tropics: A Policy Brief. *Marine Policy*, 30(6), 794-801. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2006.02.004>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Yang, J., & Valdés-Cotera, R. (2011). *Conceptual Evolution and Policy Developments in Lifelong Learning*: ERIC.
- Zargham Boroujeni, H., & Bazrafshan, M. (2014). Prioritizing the Factors Influencing the Implementation of Tourism Policies in the Islamic Republic of Iran. *Journal of Tourism Planning and Development*, 3(9), 31-51. http://tourismpd.journals.umz.ac.ir/article_715.html

ب) فارسی

ابدالی، رقیه (۱۳۸۹). تبیین مشکلات (تنگناهای) اجرای خط‌مشی عمومی در دستگاه‌های دولتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی.

- الماسی، حسن (۱۳۹۳). *فرایند سیاست‌گذاری عمومی (سیاست، تحلیل و انتخاب)*. انتشارات سپاهان.
- الوانی، سیدمهدی، و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۱). *فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی*. چاپ هشتم، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- الوانی، سیدمهدی، و شلویری، میثاق (۱۳۹۵). *اجرای خط‌مشی عمومی دیدگاه‌های نظری و راهکارهای آن*. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ایران.
- باقری نصرآبادی، محسن (۱۳۹۳). *تحلیل نهادهای خط‌مشی کارآفرینی عمومی، مطالعه موردی بسیج سازندگی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.
- جبارزاده، یونس (۱۳۹۲). *توسعه تئوری مادری در سازمان‌های پروژه‌محور*. رساله دکتری دانشگاه تهران.
- دانایی‌فرد، حسن؛ تقی، عمادالدین، و مشبکی اصفهانی، اصغر (۱۳۸۹). *اجرای خط‌مشی عمومی: بررسی نقش عقلانیت در مرحله تدوین خط‌مشی*. نشریه پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۴(۴)، ۷۹-۱۰۶.
- <http://mri.modares.ac.ir/article-19-9088-fa.html>
- دانش‌فرد، کرم‌اله (۱۳۹۲). *مبانی خط‌مشی‌گذاری عمومی*. انتشارات نیاز دانش.
- دنه‌ه‌ارت، رابرت (۱۳۹۳). *نظریه‌های سازمان دولتی*. ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، انتشارات صفار.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۸). *ارائه الگوی پویای مدیریت و توسعه منابع انسانی در نظام‌های پیمانکاری سازمان‌ها*. نشریه مدیریت فرد، ۵(۱۸)، ۱۵-۲۳.
- قنبری، وحید، و صفایی شکیب، علی (۱۳۹۶). *ساختاردهی به مسائل مدیریت کیفیت با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری*. نشریه مدیریت استاندارد و کیفیت، ۷(۲۳)، ۱-۱۵.
- http://www.jstandardization.ir/article_49251.html
- گلداری، زهرا؛ امیری، مجتبی؛ قلی‌پور سوته، رحمت‌اله، و معظمی، منصور (۱۳۹۶). *طراحی چارچوب مفهومی درگیرسازی ذی‌نفعان در خط‌مشی‌گذاری عمومی*. نشریه دانش حسابرسی، ۱۷(۶۶)، ۸۱-۱۰۵.
- <http://danesh.dmk.ir/article-1-1493-fa.html>
- مقدس‌پور، سعید (۱۳۹۰). *واکاوی عوامل عدم موفقیت برخی خط‌مشی‌های عمومی در جمهوری اسلامی ایران (موردکاوی: سیاست مالیاتی کشور)*. روش دلفی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس.

