



## Research Paper

# Exploring the dimensions and indicators of public policy success



•Rashid Ghanei<sup>1</sup> , Mozhdeh Nateghi<sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Center for Management Studies and Technology Development, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

2. Ph.D. Candidate in Public Policy, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Use your device to scan and read the article online



**Citation:** Ghanei, R., Nateghi, M. (2025). [Exploring the dimensions and indicators of public policy success (Persian)]. *Journal of Governance knowledge*, 03(06), 64-86. <https://doi.org/10.22034/jokog.2025.500645.1049>



<https://doi.org/10.22034/jokog.2025.500645.1049>



**Received:** 18 Jan 2025

**Revised:** 16 Apr 2025

**Accepted:** 06 May 2025

**Available Online:** 20 Jun 2025

### Keywords:

Policy evaluation,  
Meta-synthesis method,  
Policy success

## ABSTRACT

One integral stage within the policy cycle is the policy evaluation phase. While the term "policy success" is infrequently utilized in the theoretical literature, this stage inherently carries robust implicit assumptions regarding the determinants of successful policy. Several studies have been conducted to elucidate the concept of policy success. Given the various dimensions and indicators that have been used to measure policy success and the commonalities and differences that exist between them, and also considering the need for a comprehensive framework for evaluating policy success, this study introduces a detailed model using the meta-synthesis method. Based on this model, the dimensions and indicators of public policy success can be broadly classified into five dimensions (categories) and 24 indicators (themes). According to the study results, if the five main dimensions are realized - (1) the presence of external and contextual factors affecting policy success, (2) success in the policy process (design and formulation), (3) success in policy implementation and performance, (4) success of various stakeholders (political actors, policy implementers, target society, and policy users) and their support throughout policy stages, and (5) success in the policy's effectiveness over time - long-term public policy success can be anticipated.

### \* Corresponding Author:

**Rashid Ghanei**

**Address:** Center for Management Studies and Technology Development, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

**E-mail:** R.ghanei@Modares.ac.ir



## مقاله پژوهشی

# تبیین ابعاد و شاخص‌های موفقیت خطمشی عمومی

\* رشید قانعی<sup>۱</sup>، مژده ناطقی<sup>۲</sup>

۱. استادیار، گروه مهندسی صنایع و بهره‌وری، مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.  
 ۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (تصمیم‌گیری و خطمشی‌گذاری عمومی)، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## چکیده

یکی از مراحل اصلی چرخه خطمشی‌گذاری، مرحله ارزیابی خطمشی است. اگرچه در ادبیات نظری این حوزه به ندرت از عبارت «موفقیت خطمشی» استفاده می‌گردد؛ اما این مرحله حاوی مفروضات قوی و ضمنی در مورد این است که چه چیزی خطمشی موفق را تشکیل می‌دهد. تا کنون مطالعات متعددی به منظور تبیین مفهوم موفقیت خطمشی انجام شده که در این مطالعات، ابعاد و شاخص‌های متنوعی برای سنجش موفقیت خطمشی بکار رفته است. با توجه به تنوع این ابعاد و اشتراکات و افتراق‌هایی که بین آنها وجود دارد، همچنین با توجه به ضرورت وجود چارچوبی جامع برای ارزیابی موفقیت خطمشی، در این پژوهش با استفاده از روش فراترکیب، مدل جامعی جهت ارزیابی موفقیت خطمشی ارائه شده است. مبتنی بر مدل ارائه شده در این پژوهش به طور کلی می‌توان ابعاد و شاخص‌های موفقیت خطمشی عمومی را در ذیل ۵ بُعد (مقوله) و ۲۴ شاخص (مضمون) دسته‌بندی نمود. مبتنی بر نتایج این پژوهش، در صورت تحقق پنج بُعد اصلی که عبارتند از: وجود عوامل بیرونی و زمینه‌ای مؤثر در موفقیت خطمشی، موفقیت در فرایند خطمشی (طراحی و تدوین خطمشی)، موفقیت در اجرا و عملکرد خطمشی، موفقیت ذینفعان مختلف (بازیگران سیاسی، مجریان خطمشی و جامعه هدف و کاربران خطمشی) و حمایت ایشان از مراحل مختلف خطمشی و موفقیت در اثربخشی خطمشی در طول زمان؛ می‌توان انتظار موفقیت خطمشی عمومی را در بلندمدت داشت.

تاریخ دریافت: ۲۹ دی ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۷ فروردین ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۶ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ انتشار: ۳۰ خرداد ۱۴۰۴

## کلیدواژه‌ها:

ارزیابی خطمشی،  
روش فراترکیب،  
موفقیت خطمشی  
عمومی

\* نویسنده مسئول:

رشید قانعی

نشانی: مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

رایانامه: R.ghani@Modares.ac.ir



## مقدمه

۲۰۱۰). علی‌رغم اهمیت ارزیابی موفقیت خط‌مشی، ارائه تفسیری دقیق از مفهوم موفقیت خط‌مشی و نحوه سنجش آن، مسئله پیچیده‌ای است. در واقع از آنجا که اغلب ادعان می‌شود موفقیت و شکست ذاتاً مفاهیم ذهنی هستند، ایجاد یک چارچوب واحد که بتواند موفقیت خط‌مشی را از دیدگاه ذی‌نفعان مختلف تشخیص دهد، کار دشواری است (نیومن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

در سال‌های گذشته مقالات، گزارش‌ها و کتب متعددی در زمینه موفقیت خط‌مشی منتشر شده است که هرکدام تلاش نموده‌اند تا موفقیت خط‌مشی را از جنبه‌ای مورد بررسی قرار داده و به تبیین دقیق‌تر این مفهوم کمک نمایند. این مطالعات از انبوهی از اصطلاحات و مفاهیم برای تعیین موفقیت یا شکست استفاده نموده‌اند (لئونگ<sup>۴</sup> و هاوالت<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). برخی از این مطالعات، تحقق اهداف و برنامه‌های خط‌مشی را یکی از ابعاد اصلی موفقیت خط‌مشی برشمرده‌اند (باونز<sup>۶</sup>، هارت<sup>۷</sup> و پیترز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱) و (مک‌کونل<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). برخی از محققان بر حمایت ذینفعان مختلف به ویژه بازیگران سیاسی از فرایند تدوین و اجرای خط‌مشی و تأثیر آن بر موفقیت خط‌مشی تأکید نموده‌اند (سالازار-مورالس<sup>۹</sup>، ۲۰۲۲) و (هارت و کامپتون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹). در برخی از مقالات به تأثیر و اهمیت فرایند تدوین خط‌مشی بر موفقیت خط‌مشی پرداخته شده است

چرایی و چگونگی موفقیت خط‌مشی به یکی از سؤالات اصلی محققان، سیاست‌گذاران و دولتمردان در سال‌های اخیر تبدیل شده که پاسخ به این سؤال در ادبیات ارزیابی خط‌مشی مورد توجه قرار گرفته است (گویال<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). خط‌مشی‌گذاری عمومی بنا بر تعریف برخی از محققان، فرایندی متشکل از مراحل اصلی شناخت، درک و بیان مسئله، تهیه و تدوین خط‌مشی، قانونی کردن و مشروعیت بخشیدن به خط‌مشی، ابلاغ و اجرای خط‌مشی و ارزشیابی خط‌مشی است (الوانی، شریف زاده ۱۳۹۰). از میان مراحل ذکر شده، مرحله پایانی و ارزیابی خط‌مشی عمومی یکی از مهم‌ترین ابزارهای لازم برای تضمین کارایی و اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی است که در عین اهمیت، کمتر مورد توجه خط‌مشی‌گذاران و خط‌مشی‌پژوهان ایرانی قرار گرفته است. در واقع از مهم‌ترین مسائل حکومت‌ها در سطح کلان خط‌مشی‌گذاری، حفظ شأن پاسخگویی، بهبود فرآیند و خروجی خط‌مشی‌های عمومی، یا به دیگر سخن بهبود عملکرد حکومت در خط‌مشی‌گذاری بوده که دستیابی به هردو، تنها با ارزیابی دقیق و دانش‌محور میسر می‌شود (واعظی و همکاران، ۱۳۹۵).

اگرچه در ادبیات ارزیابی خط‌مشی عمومی به ندرت از عبارت «موفقیت خط‌مشی» استفاده می‌گردد؛ اما با این وجود، مرحله ارزیابی خط‌مشی مفروضات قوی و ضمنی در مورد این است که چه چیزی خط‌مشی موفق را شکل می‌دهد. در واقع فرض بر این است که ارزیابی ابزاری است که برای کمک به تولید خط‌مشی بهتر استفاده می‌گردد (مک‌کونل<sup>۲</sup>،

3. Newman

4. Leong

5. Howlett

6. Bovens

7. Hart

8. Peters

9. Salazar-Morales

10. Compton

1. Goyal

2. McConnell



## پیشینه پژوهش

با مرور پیشینه نظری مرتبط با موفقیت خطمشی عمومی به طور کلی می‌توان تحقیقات انجام شده در این حوزه را در ذیل دو دسته اصلی تقسیم‌بندی نمود. دسته اول شامل مطالعاتی است که به فهم، توصیف و اندازه‌گیری موفقیت خطمشی پرداخته و دسته دوم مطالعاتی را دربرمی‌گیرد که به تبیین چرایی و شناسایی عوامل موثر بر موفقیت خطمشی‌های مختلف پرداخته است (قانعی، ۱۳۹۷).

مرور پیشینه نظری مطالعاتی که در ذیل دسته اول قرار می‌گیرد، نشان می‌دهد که مدل‌سازی مفهوم موفقیت خطمشی و تلاش محققان برای تبیین و شناسایی ابعاد مختلف آن، محدود به چند دهه اخیر بوده است. در واقع محققان عمدتاً بر روی تبیین مفهوم شکست خطمشی تمرکز نموده و ادبیات غنی در این حوزه وجود دارد.

با توجه به گستردگی ادبیات نظری در زمینه شکست خطمشی، اولین تلاش‌های محققان در جهت تبیین مفهوم موفقیت خطمشی، این مفهوم را در تقابل با مفهوم شکست خطمشی قرار داده است. از دیدگاه محققانی که از این رویکرد استفاده نموده‌اند، موفقیت همان عدم شکست است و اگر یک خطمشی با تعاریف شکست تطابق نداشته باشد، می‌توان آن را موفق دانست. کر<sup>۱۷</sup> در مقاله‌ای که در سال ۱۹۷۶ منتشر نموده است، سه عامل اصلی را شناسایی نموده که در صورت در نظر گرفتن این عوامل، می‌توان انتظار داشت که خطمشی شکست نخورد و در صورتی که خطمشی شکست نخورد نیز بنابر تعریف کر می‌توان آن را موفق دانست. این سه عامل عبارتند از: شکست در اجراء، شکست در

(مارش<sup>۱۱</sup> و مک‌کونل، ۲۰۱۰)، (هووی<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰) و (بال<sup>۱۳</sup> و رزون<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۴). وجود بسترها و قابلیت‌های زمینه‌ای در کشورها نیز از جمله مواردی است که در تعدادی از مطالعات به عنوان عامل مؤثر در موفقیت خطمشی مورد توجه قرار گرفته است (توماسی<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۱)، (رامش<sup>۱۶</sup> و هاوالت، ۲۰۱۶). علاوه بر موارد ذکر شده، ابعاد دیگری نیز توسط محققان به عنوان ابعاد مؤثر بر موفقیت خطمشی شناسایی شده و برای سنجش هر بُعد نیز شاخص‌های متنوعی توسط محققان طراحی شده است. با توجه به ابعاد و شاخص‌های متنوعی که برای سنجش موفقیت خطمشی توسط محققان مختلف بکار رفته است و اشتراکات و افتراق‌هایی که بین آنها وجود دارد، سؤالی که پیش می‌آید این است که در نهایت چه خطمشی‌ای را می‌توان موفق دانست؟ ابعاد اصلی موفقیت خطمشی با توجه به تنوع مدل‌های موجود کدام است؟ به منظور پاسخگویی به سؤالات مذکور و همچنین ناظر به ضرورت وجود چارچوبی جامع برای ارزیابی موفقیت خطمشی، این پژوهش به دنبال آن است که با استفاده از روش فراترکیب و مرور پژوهش‌های انجام شده در زمینه ارزیابی موفقیت خطمشی، مدل جامعی جهت ارزیابی موفقیت خطمشی عمومی ارائه دهد. بدین منظور در ادامه ضمن مرور پیشینه نظری در زمینه موفقیت خطمشی و معرفی مدل‌های مختلف در این حوزه، با بکارگیری روش فراترکیب و پیاده‌سازی گام‌های اصلی این روش، مدل جامعی برای ارزیابی موفقیت خطمشی ارائه گردیده است.

- 
11. Marsh
  12. Howie
  13. Ball
  14. Rejón
  15. Tommasi
  16. Ramesh

---

17. Kerr



آثار لاسول<sup>۱۹</sup> (۱۹۷۱) اشاره کرد که در آن، شصت شاخص برای خطمشی‌ای که منجر به ارتقای ظرفیت شکل‌دهی خطمشی می‌شود، طراحی گردیده است. ناگل<sup>۲۰</sup> (۱۹۸۰) نیز خطمشی را زمانی موفق می‌داند که به اهدافش دست یافته باشد و یا به عبارت دیگر تفاضل منافع آن از هزینه‌هایش، بیشینه شود. باونز و همکارانش نیز در سال ۲۰۰۱ چارچوبی برای ارزیابی موفقیت خطمشی ارائه نموده‌اند که موفقیت در برنامه، یک شاخص اصلی در آن است. (باونز، هارت و پیترز<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۱). با توجه اهمیت موفقیت در عملکرد و تحقق اهداف خطمشی در موفقیت خطمشی، این بُعد به عنوان یکی از ابعاد اصلی ارزیابی موفقیت خطمشی در مدل‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است که از جمله می‌توان به مطالعات مک‌کونل (۲۰۱۰)، نیومن (۲۰۱۴) و هارت و کامپتون (۲۰۱۹) اشاره نمود.

علاوه بر بُعد موفقیت در عملکرد که یک شاخص پایه‌ای جهت ارزیابی میزان موفقیت خطمشی است؛ محققان، ابعاد دیگری را نیز جهت ارزیابی موفقیت خطمشی شناسایی نموده‌اند که از جمله می‌توان به بُعد موفقیت سیاسی اشاره نمود. در واقع اگر خطمشی عمومی آن چیزی است که توسط دولت‌ها انجام می‌پذیرد، خطمشی علاوه بر موفقیت در اهداف، بایستی از جنبه سیاسی<sup>۲۲</sup> نیز حتماً موفق باشد (هد<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۸). بسیاری از محققان معتقدند که خطمشی زمانی موفق است که حزب حاکم از طریق اجرای آن بتواند شانس پیروزی در انتخابات‌های مختلف را افزایش دهد. به عبارت دیگر مبتنی بر این دیدگاه اگر هدف نهایی موفقیت خطمشی رضایت

ابزارها و شکست در تطابق هنجاری (کر، ۱۹۷۶). باونز و هارت نیز در کتابی که در سال ۱۹۹۶ منتشر نموده‌اند، علت تمرکز خویش بر روی شکست خطمشی، به جای موفقیت خطمشی را این‌گونه بیان می‌کنند که موفقیت در تقابل با شکست است و با بررسی شکست، عملاً موفقیت خطمشی نیز بررسی شده است. از دیدگاه آنها، شکست واقعیتی بسیار واضح و مشخص است و اختلاف بر سر آن اندک است و همانند موفقیت تفسیرپذیر نیست، از این رو بررسی شکست می‌تواند راهنمای بهتری برای چارچوب تحلیل شکست یا موفقیت خطمشی باشد (باونز و هارت، ۱۹۹۶).

علاوه بر محققانی که موفقیت خطمشی را به عدم شکست تعبیر نموده‌اند، برخی از محققان تلاش نمودند که با تعریف ابعاد مختلف و ترکیب آنها در یک چارچوب جامع، مفهوم موفقیت خطمشی را تبیین نمایند. یکی از رایج‌ترین و قدیمی‌ترین ابعاد جهت ارزیابی موفقیت خطمشی، موفقیت در عملکرد است. مبتنی بر این بُعد، خطمشی در صورتی موفق است که به اهدافی که برای آن تعریف شده است، دست یابد. این اهداف کمی و قابل اندازه‌گیری بوده و موفقیت خطمشی نیز در پرتو مشاهدات عینی در زمینه میزان تحقق اهداف و اثربخشی آنها مشخص می‌شود (کرنلیوس<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۱). پیشینه ارزیابی موفقیت خطمشی مبتنی بر عملکرد را می‌توان در مطالعات اولیه‌ای که در زمینه ارزیابی خطمشی صورت پذیرفته، جستجو نمود. اگرچه در آثار اولیه از واژه «موفقیت» به صورت عمومی استفاده نشده است، اما این مطالعات، زمینه‌ای برای طراحی شاخص‌های دقیق‌تر برای ارزیابی موفقیت خطمشی گردیدند. از ابتدایی‌ترین مطالعات در این زمینه می‌توان به

19. Lasswell  
20. Nagel  
21. Peters  
22. Politic  
23. Head

18. Cornelius



بررسی تأثیر بُعد فرایند تلاش نموده‌اند با تعریفند شاخص‌هایی، ابعاد مختلف این بُعد و تأثیر آن بر موفقیت خطمشی را ارزیابی نمایند.

در کنار ابعاد و شاخص‌های ذکر شده، جهت افزایش دقت ارزیابی میزان موفقیت خطمشی، ابعاد دیگری نیز توسط محققان مختلف استفاده شده است که از جمله می‌توان به پایداری موفقیت خطمشی در طول زمان اشاره نمود. در واقع بررسی نتایج برخی از خطمشی‌ها در دوره‌های زمانی بلندمدت نشان می‌دهد که اگرچه یک خطمشی در کوتاه مدت می‌تواند موفق باشد اما در بلندمدت ممکن است موفقیت خطمشی پایدار نبوده و به شکست منجر شود. اولین بار کامپتون و همکارانش در سال ۲۰۱۹ مدل مک‌کونل را توسعه داده و با اضافه کردن بُعد زمان به مدل مک‌کونل، میزان پایداری موفقیت خطمشی را در طول زمان ارزیابی نمودند (کامپتون، لئوتجنس<sup>۲۶</sup> و هارت، ۲۰۱۹).

برخی از محققان نظیر نیومن (۲۰۱۴)، مک‌کونل (۲۰۲۰) و اندروز<sup>۲۷</sup> (۲۰۲۲) نیز به منظور تکمیل مطالعات در زمینه موفقیت خطمشی، علاوه بر ابعاد ذکر شده به بررسی این نکته پرداختند که موفقیت هر خطمشی تفسیرپذیر بوده و می‌تواند از نگاه ذینفعان مختلف آن متفاوت باشد. در واقع سؤالی که این محققان مطرح می‌کنند این است که: «موفقیت خطمشی برای چه کسی؟». در این تحقیقات تلاش گردیده است تا از نگاه ذینفعان مختلف نظیر بازیگران سیاسی، طراحان خطمشی، مجریان، جامعه هدف، شهروندان و سایر بازیگران، میزان موفقیت خطمشی ارزیابی گردد.

با مرور پیشینه نظری و مبتنی بر مطالعات انجام

مردم است، این رضایت خود را در قالب آرای مردمی در انتخابات نشان می‌دهد. بنابراین می‌توان گفت که توجه صرف به برنامه‌ریزی و تحقق اهداف خطمشی و موفقیت در عملکرد، الزاماً نمی‌تواند منجر به خشنودی سیاستمداران شود، زیرا سیاستمداران به متصل شدن این نتایج موفقیت‌آمیز به آرای مردم در ایام انتخابات نیاز مبرم دارند. (موسبرگر<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۰). با توجه به اهمیت موفقیت سیاسی، محققان مختلفی این بُعد را در تبیین مفهوم موفقیت خطمشی و ارزیابی آن به کار برده‌اند که از جمله می‌توان به باونز، هارت و پیترز (۲۰۰۱)، رسلو<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۷)، نیومن (۲۰۱۴) و مک‌کونل (۲۰۱۰) اشاره نمود.

بُعد دیگری که در پژوهش بسیاری از محققان جهت ارزیابی میزان موفقیت خطمشی مورد توجه قرار گرفته است، فرایند خطمشی است. مک‌کونل (۲۰۱۰) را می‌توان یکی از اولین محققانی دانست که تلاش نموده است با اضافه کردن بُعد فرایند، مدلی جامع برای ارزیابی موفقیت خطمشی ارائه نماید. از دیدگاه مک‌کونل، محدود نمودن مدل‌های ارزیابی موفقیت خطمشی به دو بُعد موفقیت در برنامه و موفقیت سیاسی که عموماً مورد توجه محققان بوده است، یک نقیصه دارد و آن هم در نظر نگرفتن موفقیت فرایند است. موفقیت فرایند یعنی آن که یک خطمشی فرآیندهای قانونی و حقوقی را طی نماید. مک‌کونل با ترکیب ابعاد موفقیت برنامه، موفقیت سیاسی و موفقیت فرایند و تعریف شاخص‌هایی برای هر بُعد، مدلی جامع برای ارزیابی موفقیت خطمشی ارائه نموده است. به غیر از مک‌کونل محققان دیگری نظیر هووی و همکاران (۲۰۲۰) و بال و رژون (۲۰۲۴) نیز در تکمیل

26. Luetjens

27. Andrews

24. Mossberger

25. Reslow



### شکل ۱- مراحل پیاده‌سازی روش فراترکیب (ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷))

در این مقاله تلاش می‌گردد تا با استفاده از روش فراترکیب، الگوی جامعی جهت ارزیابی موفقیت خط‌مشی ارائه گردد.

### روش‌شناسی پژوهش

روش فراترکیب از روش‌های نوظهور در مطالعات کیفی است که استفاده از آن در تحقیقات علوم اجتماعی رو به گسترش است. این روش جهت تفسیر سیستماتیک نتایج مطالعات کیفی برای تبیینی جدید از پدیده مشترک مورد مطالعه، استفاده می‌شود. گسترش بکارگیری روش فراترکیب در پژوهش‌های مختلف در سال‌های اخیر را می‌توان ناشی از رشد روزافزون بکارگیری روش‌های کیفی در پژوهش‌ها دانست. در میان مطالعات حوزه علوم انسانی و اجتماعی، تعداد پژوهش‌هایی که برای بررسی و تفسیر پدیده‌ها از روش‌های کیفی بهره می‌برند رو به افزایش است. در بسیاری از موضوعات می‌توان مطالعات کیفی متعددی را یافت که پدیده مشترکی را مورد بررسی قرار داده‌اند. تعدد مطالعات کیفی در مورد یک پدیده واحد، این امکان را فراهم آورده تا با سنتز و ترکیب این مطالعات، امکان ایجاد تفسیری جدید از پدیده‌های انسانی و یا اجتماعی حاصل گردد. (عابدی و امیری، ۱۳۹۸)

برای پیاده‌سازی روش فراترکیب، الگوهای مختلفی وجود دارد که یکی از شناخته‌شده‌ترین الگوها، الگوی هفت مرحله‌ای ساندلوسکی<sup>۲۸</sup> و باروسو<sup>۲۹</sup> (۲۰۰۷)

شده، به طور کلی می‌توان این‌گونه برداشت نمود که تبیین مفهوم موفقیت خط‌مشی و نحوه سنجش آن در سال‌های اخیر مورد توجه محققان مختلف قرار گرفته و ایشان تلاش نموده‌اند تا با تعریف ابعاد و شاخص‌هایی مدل‌های ارزیابی موفقیت را در طول زمان تدقیق نمایند. در عمده مدل‌های بررسی شده، موفقیت در عملکرد، اجرای خط‌مشی مطابق برنامه‌ریزی و تحقق اهداف خط‌مشی، به عنوان یکی از ابعاد اصلی ارزیابی موفقیت خط‌مشی در نظر گرفته شده است. علاوه بر این بُعد، موفقیت ذینفعان مختلف به ویژه بازیگران سیاسی در صورت اجرای خط‌مشی، از جمله ابعادی است که در بسیاری از مدل‌ها جهت سنجش موفقیت خط‌مشی مورد استفاده قرار گرفته است. بُعد دیگری که از سال ۲۰۱۰ و مبتنی بر مطالعه انجام شده توسط مک کونل به ابعاد مدل‌های ارزیابی موفقیت خط‌مشی اضافه شده است، موفقیت در فرایند خط‌مشی است. به غیر از ابعاد ذکر شده، برخی از محققان ابعاد دیگری نظیر اثربخشی خط‌مشی در بلندمدت و وجود قابلیت‌ها و ظرفیت‌های زمینه‌ای در کشور را نیز جهت تدقیق مدل‌های ارزیابی موفقیت خط‌مشی به این مدل‌ها اضافه نموده‌اند.

بنابراین با توجه به پراکندگی مطالعات مختلف انجام شده در زمینه ارزیابی موفقیت خط‌مشی عمومی، تنوع ابعاد و شاخص‌های سنجش موفقیت، وجود اشتراکات و افتراق‌ها بین ابعاد شناسایی شده در مطالعات مختلف، همچنین با توجه به ضرورت وجود چارچوبی جامع برای ارزیابی موفقیت خط‌مشی،

28. Sandelowski  
29. Barroso

## جدول ۱. تنظیم سؤال‌های پژوهش فراترکیب

پارامترها	سؤال‌های پژوهش
چه چیزی	ابعاد و شاخص‌های ارزیابی موفقیت خط‌مشی چیست؟
جامعه مورد مطالعه	جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به این ابعاد و شاخص‌ها چیست؟
محدودیت زمانی	ابعاد و شاخص‌های موفقیت خط‌مشی در چه دوره زمانی بررسی و جستجو شده است؟

تحقیقاتی و علمی موجود در پایگاه‌های داده انتخاب شده (از قبیل خط‌مشی‌گذاری عمومی، علوم سیاسی، مدیریت دولتی و غیره) را در مجلات علمی و پژوهشی، گزارش‌های سیاستی و فصول کتاب که به زبان انگلیسی هستند دربرمی‌گیرد. همچنین در پاسخ به سؤال سوم از جدول ۱ و به منظور یافتن تمامی مطالعات مرتبط با موفقیت خط‌مشی، جستجو در پایگاه‌های داده بدون محدودیت زمانی صورت پذیرفته است.

### مرحله سوم: جستجو و انتخاب متون مناسب

با جستجوی کلیدواژه موفقیت خط‌مشی «Policy Success» در عنوان، چکیده و کلیدواژه‌های مطالعات مختلف (مجلات علمی و پژوهشی، گزارش‌های سیاستی و فصول کتاب)، در نمایه استنادی Web of Science در مجموع ۴۲۷ مطالعه به دست آمد. علاوه بر نمایه استنادی Web of Science به منظور دستیابی به تمامی مطالعات مرتبط با موضوع موفقیت خط‌مشی، کلیدواژه موفقیت خط‌مشی در Google Scholar نیز بدون محدودیت زمانی جستجو گردید که در مجموع ۳۷۰۰۰ مطالعه به دست آمد. با توجه کثرت مطالعات به دست آمده در Google Scholar، به منظور انتخاب مطالعاتی که ارتباط بیشتری با موفقیت خط‌مشی دارند، عناوین مطالعات به دست آمده در صفحات مختلف Google Scholar به صورت اجمالی مرور شده و از آنجا که از صفحه ۱۵ به بعد،

در این پژوهش نیز از این الگو که مراحل آن در شکل ۱ نشان داده شده است، استفاده شده است.

### نتایج پژوهش

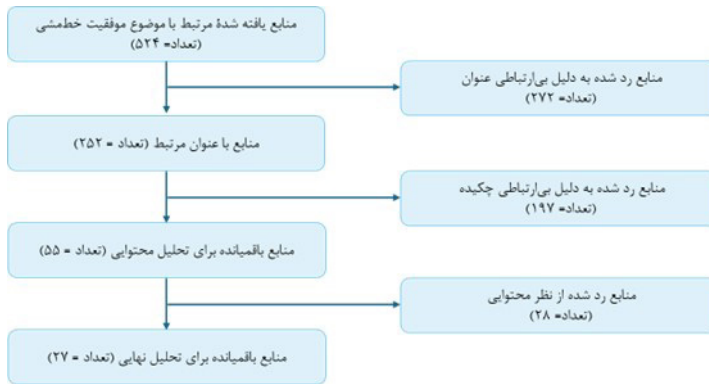
در ادامه مراحل پیاده‌سازی روش فراترکیب در این پژوهش به تفکیک هر مرحله ارائه شده است.

#### مرحله اول: تنظیم سؤال‌های پژوهش

برای تنظیم سؤال‌های پژوهش از پارامترهای چه چیزی (What)، چه کسی یا جامعه مورد مطالعه (Who) و محدودیت زمانی (When) استفاده شده است. در جدول ۱ سؤالات به تفکیک هر پارامتر ارائه گردیده است.

#### مرحله دوم: بررسی نظام‌مند متون

در این مرحله، به منظور پاسخگویی به سؤال اول ارائه شده در جدول ۱ و شناسایی ابعاد و شاخص‌های ارزیابی موفقیت خط‌مشی، کلیدواژه «Policy Success» در نمایه استنادی Web of Science و Google Scholar جستجو گردید. به منظور یافتن تمامی مطالعات مرتبط با موفقیت خط‌مشی، مطالعاتی که در عنوان یا چکیده یا کلمات کلیدی آنها، واژه Policy Success بکار برده شده بود، مورد جستجو قرار گرفتند. مبتنی بر سؤال دوم ارائه شده در جدول ۱، جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، تمامی رشته‌ها، شاخه‌ها و زمینه‌های



شکل ۲- خلاصه مراحل مرور منابع در این پژوهش مبتنی بر روش فراترکیب

در مرحله بعد چکیده مطالعات به دقت بررسی شده و ۱۹۷ مطالعه‌ای که مبتنی بر چکیده به نظر می‌رسید با هدف این پژوهش منطبق نیستند، حذف گردیدند. در ادامه نیز ۵۵ مطالعه باقیمانده به دقت از نظر محتوایی بررسی شده و مطالعاتی که از نظر محتوایی با سؤال این پژوهش مرتبط نبودند حذف گردیدند که در نهایت ۲۷ منبع مطالعاتی جهت بررسی بیشتر در این پژوهش باقی ماند. با توجه به موارد ذکر شده، در شکل ذیل خلاصه فرایند جستجو و انتخاب منابع به شکل نمادین ارائه شده است.

### مرحله چهارم: استخراج اطلاعات از متون

در ادامه پیاده‌سازی روش فراترکیب، منابع برگزیده جهت پاسخگویی به سؤال پژوهش که عبارت است از شناسایی ابعاد و شاخص‌های موفقیت خط‌مشی، مورد مطالعه قرار گرفتند. با مطالعه منابع برگزیده، ابعاد و شاخص‌هایی که در این منابع برای ارزیابی موفقیت خط‌مشی مورد استفاده قرار گرفته، شناسایی گردید. در جدول ۲ نمونه‌ای از یافته‌های حاصل از مطالعه منابع در این مرحله ارائه شده است.

عناوین با موضوع موفقیت خط‌مشی مرتبط نبودند، مطالعات ۱۵ صفحه اول که شامل ۱۵۰ مطالعه بود، انتخاب گردید. از میان ۱۵۰ مطالعه به دست آمده از Google Scholar، ۵۳ مطالعه با مطالعات به دست آمده از نمایه استنادی Web of Science مشترک بودند که در نهایت از تجمیع مطالعات دو پایگاه داده، ۵۲۴ مطالعه مرتبط با موفقیت خط‌مشی باقی ماند.

در این مرحله با توجه به تعدد مطالعات باقیمانده، پژوهشگر می‌بایست با پارامترهای مختلفی نظیر بررسی عنوان، چکیده، واژگان کلیدی، محتوا و ... مطالعاتی را که با سؤال و هدف پژوهش تناسبی نداشته‌اند، حذف نماید تا در نهایت مواردی باقی بماند که به طور مشخص و مبتنی بر سؤال این پژوهش ابعاد و شاخص‌های موفقیت خط‌مشی در آنها بررسی شده است. بدین منظور در اولین مرحله، عناوین مطالعات به دست آمده بررسی شده و ۲۷۲ مطالعه‌ای که مبتنی بر عنوان به نظر می‌رسید که با هدف این پژوهش منطبق نیستند، حذف گردیدند. با حذف این مطالعات، ۲۵۲ مطالعه جهت بررسی بیشتر باقی ماندند. با توجه به حجم منابع باقیمانده،



جدول ۲- نمونه‌ای از ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده در منابع برگزیده

عنوان منبع	ابعاد	شاخص‌ها
Towards A Framework for Establishing Policy Success	برنامه	عملیاتی خروجی‌ها منابع بازیگران/ذینفعان
	فرایند	مشروعیت در شکل‌گیری انتخاب‌ها تصویب قانون پایداری سیاسی نوآوری و تأثیر
Measuring policy success: case studies from Canada and Australia	سیاسی	محبوبیت دولت
	موفقیت فرایند	تبدیل خطمشی به قانون یا برنامه عمومی
	تحقق اهداف	تحقق اهداف سیاستی اعلام شده
	پیامدهای سیاسی	سود بردن دولت‌ها یا دیگر بازیگران سیاسی از واکنش عمومی نسبت به خطمشی
	پیامدهای توزیعی	بهره‌مندی برخی از گروه‌ها تا حد معینی از یک خطمشی خاص، به شیوه‌های خاص
Designing for policy success	موفقیت برنامه	وجود یک پیشنهاد به خوبی توسعه‌یافته و عملی به عنوان زیربنای خطمشی دستیابی به (یا حرکت قابل توجه به سمت) اهداف مورد نظر خطمشی توزیع هزینه‌ها/مزایای مرتبط با خطمشی به طور عادلانه در جامعه
	موفقیت فرایند	امکان بحث دقیق راجع به منافع و ارزش‌ها، اهداف و مقاصد، محدودیت‌های زمینه‌ای، ابزارهای سیاستی، ترتیبات و ظرفیت‌های نهادی لازم برای اجرای موثر سیاست‌ها بررسی متوازن طیف گسترده‌ای از شواهد، تخصص و مشاوره در فرآیند تصمیم‌گیری
	موفقیت سیاسی	حمایت یک ائتلاف سیاسی از ارزش پیشنهادی، ابزار و نتایج کنونی خطمشی افزایش سرمایه سیاسی سیاست‌گذاران مسئول در صورت همراهی با خطمشی افزایش شهرت سازمانی سازمان‌های دولتی مربوطه در صورت همراهی با خطمشی
	پایداری خطمشی	پایداری ارزش خطمشی در طول زمان حفظ عملکرد برنامه‌ای، فرآیندی و سیاسی خطمشی در طول زمان مشروعیت‌بخشی خطمشی به نظام سیاسی گسترده‌تر در طول زمان



### مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

مرتب کرده‌اند، اندازه‌گیری می‌کند. مقدار کاپا بین صفر تا ۱ نوسان دارد. هرچه مقدار این سنج به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد وجود توافق بیشتر بین مرورگران را نشان می‌دهد. زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیک‌تر باشد، نشان توافق کمتر بین دو مرورگر است (کریم‌میان و همکاران، ۱۳۹۸). در این پژوهش مقدار شاخص کاپا ۰,۷۴۷ است که نشان‌دهنده توافق بالا بین دو مرورگر است. همچنین سطح معناداری شاخص کاپا با مقدار ۰,۰۰۰ نیز کمتر از سطح خطای ۰,۰۵ قرار دارد. بنابراین استقلال مفاهیم استخراجی رد شده و به عبارتی می‌توان گفت که مفاهیم و مقوله‌های استخراجی از پایایی مناسبی برخوردار است.

### مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

یافته‌های روش فراترکیب و نتایج تجزیه و تحلیل منابع برگزیده، در مدل ارائه شده در شکل ۳ نشان داده شده است. همان‌طور که در مدل مشخص است، مبتنی بر ادبیات نظری، در صورت تحقق پنج بُعد اصلی که عبارتند از: وجود عوامل بیرونی و زمینه‌ای مؤثر در موفقیت خط‌مشی، موفقیت در فرایند خط‌مشی (طراحی و تدوین خط‌مشی)، موفقیت در اجرا و عملکرد خط‌مشی، موفقیت ذینفعان مختلف در صورت اجرای خط‌مشی و حمایت ایشان از مراحل مختلف خط‌مشی و موفقیت در اثربخشی خط‌مشی در طول زمان، می‌توان انتظار موفقیت خط‌مشی عمومی را در بلندمدت داشت. لازمه تحقق موفقیت در هر کدام از ابعاد مذکور، تحقق شاخص‌هایی است که در شکل ۳ در هر بُعد نشان داده شده است. به منظور دستیابی به درکی بهتر از هر مقوله، در ادامه توضیحی از هر مقوله و مضامین ذیل آن ارائه شده است.

در این مرحله به منظور ترکیب یافته‌ها و ارائه چارچوبی جهت ارزیابی موفقیت خط‌مشی، با بهره‌گیری از تکنیک تحلیل تم به تجزیه و تحلیل ابعاد و شاخص‌های استخراج شده از منابع نهایی پرداخته شده است. در این تکنیک، ابتدا با بررسی متون، کدگذاری اولیه انجام شده سپس با بازبینی و ترکیب آنها، مقوله‌ها تعریف می‌شود (کریم‌میان و همکاران، ۱۳۹۸). به منظور تبیین ابعاد و شاخص‌های موفقیت خط‌مشی در این پژوهش، مطالعات برگزیده از روش فراترکیب به دقت بررسی شده و کدگذاری این مطالعات نیز به صورت دستی انجام شد که در نهایت ۱۰۱ کد استخراج گردید. نتایج نهایی این مرحله که شامل ابعاد موفقیت خط‌مشی که همان مقوله‌ها هستند و شاخص‌های ارزیابی که مضامین هستند، در جدول ۳ نشان داده شده است.

### مرحله ششم: کنترل کدهای استخراجی

در این مرحله، کدهای استخراجی حاصل از مراحل قبل مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. برای ارزیابی پایایی کدگذاری در این پژوهش، علاوه بر محقق که به کدگذاری اولیه اقدام کرده است، محقق دیگری همان متن را بدون اطلاع از کدهای او و جداگانه کدگذاری کرده است در صورتی که کدهای این دو محقق به هم نزدیک باشد، توافق بالا بین این دو کدگذار را نشان می‌دهند که بیان‌کننده پایایی است. برای سنجش میزان توافق بین دو مرورگر یا رتبه‌دهنده از آزمون کاپا<sup>۳۰</sup> استفاده می‌شود. شاخص کاپا که به کاپای کوهن معروف است، قرارداد بین دو ارزیاب که هر یک موارد مختلف را در طبقات متعدد انحصاری

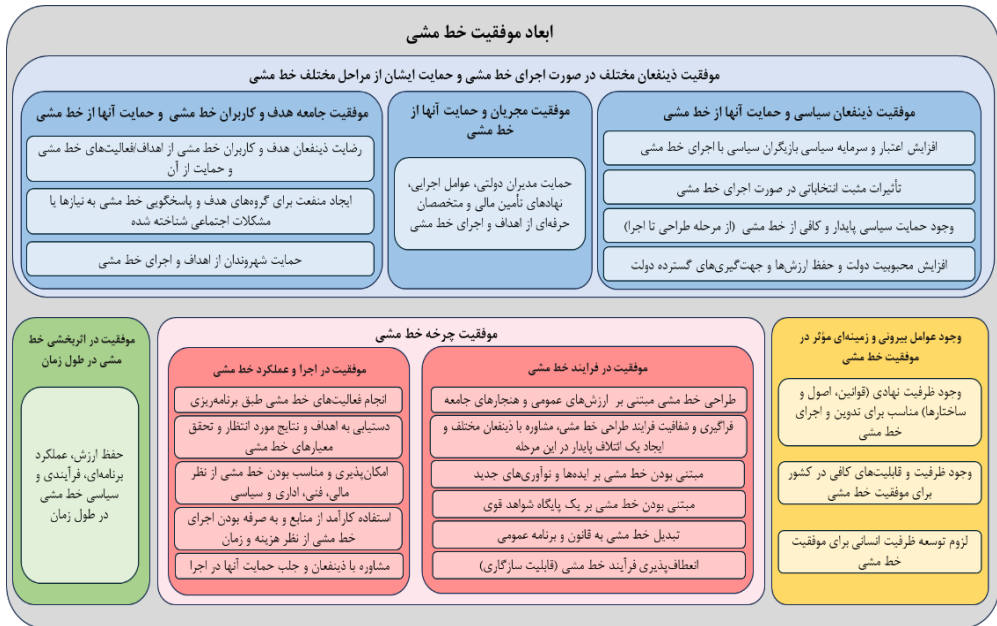
30. Kappa

جدول ۳- دسته‌بندی ابعاد و شاخص‌های ارزیابی موفقیت خط‌مشی مستخرج از منابع برگزیده

ابعاد (مقوله‌ها)	شاخص‌های ارزیابی (مضامین)	منابع
وجود عوامل بیرونی و زمینه‌ای مؤثر در موفقیت خط‌مشی	وجود ظرفیت نهادی (قوانین، اصول و ساختارها) مناسب برای تدوین و اجرای خط‌مشی	رسلو (۲۰۱۷)، هووی و همکاران (۲۰۲۰)، لئونگ و هوس (۲۰۱۲)، جانیک (۱۹۹۲)، هلدسون (۲۰۱۴)
	وجود قابلیت‌های کافی در کشور برای موفقیت خط‌مشی	توماسی (۲۰۱۱)، رامش و هاوالت (۲۰۱۶)
	توسعه ظرفیت انسانی برای موفقیت خط‌مشی	هووی و همکاران (۲۰۲۰)
موفقیت در فرایند خط‌مشی (طراحی و تدوین خط‌مشی)	طراحی خط‌مشی مبتنی بر ارزش‌های عمومی و هنجارهای جامعه	رسلو (۲۰۱۷)، هارت و کامپتون (۲۰۱۹)، کامپتون، لئوتجنس و هارت (۲۰۱۹)، کورتنی بوتریل (۲۰۲۴)
	فراگیری و شفافیت فرایند طراحی خط‌مشی، مشاوره با ذینفعان مختلف و ایجاد یک ائتلاف پایدار در این مرحله	مارش و مک کونل (۲۰۱۰)، مک کونل (۲۰۱۰)، هووی و همکاران (۲۰۲۰)، بال و رزون (۲۰۲۴)، فیتزجرالد، اومالی و برین (۲۰۱۹)، هارت و کامپتون (۲۰۱۹)، کامپتون، لئوتجنس و هارت (۲۰۱۹)، مکی (۲۰۱۶)، اندروز (۲۰۲۲) (ب)
	مبتنی بودن خط‌مشی بر ایده‌ها و نوآوری‌های جدید	مارش و مک کونل (۲۰۱۰)، مک کونل (۲۰۱۰)
	مبتنی بودن خط‌مشی بر یک پایگاه شواهد قوی	هارت و کامپتون (۲۰۱۹)، کامپتون، لئوتجنس و هارت (۲۰۱۹)، مکی (۲۰۱۶)
	تبدیل خط‌مشی عمومی به قانون یا برنامه‌ریزی عمومی	مارش و مک کونل (۲۰۱۰)، مک کونل (۲۰۱۰)، نیومن (۲۰۱۴)
	انعطاف‌پذیری فرایند خط‌مشی (قابلیت سازگاری)	اندروز (۲۰۲۲) (ب)
	انجام فعالیت‌های خط‌مشی طبق برنامه‌ریزی	مارش و مک کونل (۲۰۱۰)، اندروز (۲۰۲۲) (ب)
	دستیابی به اهداف و نتایج مورد انتظار و تحقق معیارهای خط‌مشی	مارش و مک کونل (۲۰۱۰)، نیومن (۲۰۱۴)، رسلو (۲۰۱۷)، پیکهام و همکاران (۲۰۲۲)، باونز، هارت و بیتز (۲۰۰۱)، باونز (۲۰۱۰)، هارت و کامپتون (۲۰۱۹)، کامپتون، لئوتجنس و هارت (۲۰۱۹)، اندروز (۲۰۲۲) (ب)
	امکان‌پذیری و مناسب بودن خط‌مشی از نظر مالی، فنی، اداری و سیاسی	هارت و کامپتون (۲۰۱۹)، کامپتون، لئوتجنس و هارت (۲۰۱۹)، گاریکای بونگا (۲۰۱۶)، اندروز (۲۰۲۲) (ب)
استفاده کارآمد از منابع و به صرفه بودن اجرای خط‌مشی از نظر هزینه و زمان	مارش و مک کونل (۲۰۱۰)، رسلو (۲۰۱۷)، گاریکای بونگا (۲۰۱۶)، اندروز (۲۰۲۲) (ب)	
مشاوره با ذینفعان و جلب حمایت آنها در اجرا	هووی و همکاران (۲۰۲۰)، پیکهام و همکاران (۲۰۲۲)	



ابعاد (مقوله‌ها)	شاخص‌های ارزیابی (مضامین)	منابع
موفقیت دینفعان مختلف در صورت اجرای خطمشی و حمایت ایشان از مراحل مختلف خطمشی	افزایش اعتبار و سرمایه سیاسی بازیگران سیاسی با اجرای خطمشی	مک کونل (۲۰۲۰)، رسلو (۲۰۱۷)، نیومن (۲۰۱۴)، باونز، هارت و پیترز (۲۰۰۱)، سالازار-مورالس (۲۰۲۲)، هارت و کامپتون (۲۰۱۹)، کامپتون، لئوتجنس و هارت (۲۰۱۹)، باونز (۲۰۱۰)، اندروز (۲۰۲۲) (ب)
	تأثیر مثبت انتخاباتی در صورت اجرای خطمشی	سالازار-مورالس (۲۰۲۲)، مک کونل (۲۰۱۰)، اندروز (۲۰۲۲) (ب)
	وجود حمایت سیاسی پایدار و کافی از خطمشی (از مرحله طراحی تا مرحله اجرا)	مارش و مک کونل (۲۰۱۰)، پکهام و همکاران (۲۰۲۲)، هارت و کامپتون (۲۰۱۹)، کامپتون، لئوتجنس و هارت (۲۰۱۹)، هادسون (۲۰۱۴)، اندروز (۲۰۲۲) (ب)
	افزایش محبوبیت دولت و حفظ ارزش‌ها و جهت‌گیری‌های گسترده دولت	مارش و مک کونل (۲۰۱۰)، نیومن (۲۰۱۴)، هارت و کامپتون (۲۰۱۹)، کامپتون، لئوتجنس و هارت (۲۰۱۹)
موفقیت جامعه هدف و کاربران خطمشی و حمایت آنها از خطمشی	رضایت دینفعان هدف و کاربران خطمشی از اهداف و اجرای خطمشی و حمایت از آن	اندروز (۲۰۲۲)
	ایجاد منفعت برای گروه‌های هدف و پاسخگویی خطمشی به نیازها یا مشکلات اجتماعی شناخته شده	مارش و مک کونل (۲۰۱۰)، نیومن (۲۰۱۴)، اندروز (۲۰۲۲) (ب)
	حمایت شهروندان از اهداف و اجرای خطمشی	اندروز (۲۰۲۲)
موفقیت مجربان و حمایت آنها از خطمشی	حمایت مدیران دولتی، عوامل اجرایی، نهادهای تأمین مالی و متخصصان حرفه‌ای از اهداف و اجرای خطمشی	اندروز (۲۰۲۲)، اندروز (۲۰۲۲) (ب)، پوتلند و رایان (۲۰۲۱)
	حمایت مجربان و حمایت آنها از خطمشی	اندروز (۲۰۲۲)
موفقیت در اثربخشی خطمشی در طول زمان	حفظ ارزش، عملکرد برنامه‌ای، فرآیندی و سیاسی خطمشی در طول زمان	هارت و کامپتون (۲۰۱۹)، کامپتون، لئوتجنس و هارت (۲۰۱۹)، اندروز (۲۰۲۲) (ب)، اندروز (۲۰۲۱)



شکل ۳- مدل جامع ارزیابی موفقیت خط‌مشی عمومی

### مقوله اول: وجود عوامل بیرونی و زمینه‌ای مؤثر در موفقیت خط‌مشی

موفقیت یک خط‌مشی را نمی‌توان تنها ناشی از نحوه تدوین و اجرای خط‌مشی دانست. خط‌مشی‌های یکسان در کشورهای مختلف با زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی متفاوت می‌توانند نتایج متفاوتی به دنبال داشته باشند. همان‌طور که تجربه بسیاری از کشورها نشان می‌دهد، در صورت نداشتن برخی از قابلیت‌های اساسی دولتی، مانند ظرفیت اجرای سیاست‌ها یا اجرای وعده‌ها، دولت‌ها ممکن است در تحقق اهداف خط‌مشی‌ها شکست بخورند (توماسی، ۲۰۱۱). در واقع خط‌مشی‌ها در خلأ اجرا نمی‌شوند و ویژگی‌های نهادی و ظرفیت‌ها

و قابلیت‌های زمینه‌ای در کشورها، در موفقیت یا شکست خط‌مشی‌ها مؤثر هستند.

### مقوله دوم: موفقیت در فرایند خط‌مشی (طراحی و تدوین خط‌مشی)

واضح است که خط‌مشی‌گذاری عمومی فراتر از تصمیمات سیاستی و خط‌مشی‌ها یا تأثیر آنها بر جامعه است، بلکه در مورد فرآیندی است که خط‌مشی را تولید می‌کند. به طور کلی و در معنای گسترده، «فرآیند» به مرحله تدوین و اجرای خط‌مشی اشاره دارد، اما در این پژوهش هنگام بررسی مسائل مربوط به فرایند خط‌مشی، تمرکز بر روی بخش اول یعنی طراحی و تدوین خط‌مشی خواهد بود؛ زیرا اجرای خط‌مشی به طور جداگانه



در مقوله «موفقیت در اجرا و عملکرد خطمشی» پوشش داده خواهد شد. بنابراین فرایند خطمشی در این پژوهش موارد مرتبط با نحوه ظهور و تعریف مسائل، بررسی گزینه‌های حل مسأله، مشورت با ذینفعان و تصمیم‌گیری و تدوین خطمشی را دربرمی‌گیرد (مک‌کونل، ۲۰۱۰). در واقع تمرکز در این مرحله بر نحوه سازماندهی و مدیریت طراحی خطمشی و تصمیم‌گیری است و اینکه چگونه فرایند خطمشی می‌تواند به حل مشکلات عمومی کمک کند (هارت و کامپتون، ۲۰۱۹).

با توجه به اهمیت فرایند خطمشی در موفقیت خطمشی، در این پژوهش عواملی که می‌تواند به موفقیت در فرایند کمک نماید، شناسایی شده است. یکی از عوامل مؤثر در موفقیت فرایند خطمشی این است که خطمشی طوری طراحی گردد که بر اساس هنجار، اصول یا ارزش عمومی قابل توجیه باشد. چنین خطمشی‌ای در مرحله اجرا، همراهی ذینفعان مختلف را به دنبال خواهد داشت. عامل دیگر، شفافیت فرایند طراحی خطمشی و استفاده از نظرات ذینفعان مختلف و مشارکت آنها در فرایند طراحی است. در واقع موفقیت خطمشی (یا حتی اجتناب از شکست‌های سطح پایین) در صورتی امکان‌پذیرتر است که فرایند خطمشی‌گذاری در تعامل و انعکاس منافع گروه‌های مختلف به ویژه ائتلاف صاحب قدرت، موفق باشد. در صورت وجود یک ائتلاف حمایتی پایدار از خطمشی، خطمشی دارای اقتدار بیشتری برای تضمین اجرای موفقیت‌آمیز بوده یا قدرت و اختیار کافی برای اطمینان از اینکه شکست‌های کوچک کمتر به موفقیت کلی خطمشی آسیب برسانند را دارد. (مک‌کونل، ۲۰۱۰). نوآوری و استفاده از راهکارهای جدید و نوآورانه برای حل مسائل و مشکلات عمومی

و تدوین خطمشی مبتنی بر داده‌ها و شواهد واقعی را نیز می‌توان از دیگر عوامل مؤثر در موفقیت فرایند خطمشی دانست. عامل مهم دیگری که می‌تواند تا حدی تضمین‌کننده موفقیت در فرایند خطمشی باشد، مشروعیت بخشی به خطمشی طراحی شده است. مشروعیت بخشی به خطمشی به شیوه‌های مختلفی می‌تواند صورت پذیرد از جمله می‌توان به مبتنی بودن خطمشی بر شواهد و استفاده از نظرات ذینفعان مختلف در فرایند طراحی خطمشی اشاره نمود، اما در کنار موارد ذکر شده، تصویب خطمشی توسط یک مرجع رسمی و تبدیل آن به قانون یا برنامه عمومی، می‌تواند سهم به سزایی در مشروعیت بخشی به خطمشی داشته باشد. در واقع خطمشی‌ای که از طریق رویه‌های قانون اساسی و شبه قانون اساسی ایجاد می‌شود، مشروعیت زیادی را به نتایج خطمشی‌ها، حتی زمانی که آن خطمشی‌ها مورد مناقشه قرار می‌گیرند، می‌بخشد. به عبارتی می‌توان گفت مشروعیت فرایند می‌تواند به تضمین اجرای موفق خطمشی کمک کند (مک‌کونل، ۲۰۱۰). آخرین عامل شناسایی شده در موفقیت فرایند خطمشی را می‌توان انعطاف‌پذیری فرایند خطمشی و قابلیت سازگاری آن دانست. مبتنی بر مطالعات مرتبط با موفقیت خطمشی، خطمشی موفق می‌بایست نسبت به فشار و تغییرات پاسخگو بوده و قابلیت سازگاری و تغییر را داشته باشد (اندروز، ۲۰۲۲).

### مقوله سوم: موفقیت در اجرا و عملکرد خطمشی

این بُعد بر مدل‌های ارزیابی سنتی که عموماً بر تحقق اهداف خطمشی تمرکز دارند، منطبق است. مبتنی بر این بُعد، میزان دستیابی یک خطمشی به تأثیرات اجتماعی ارزشمند مورد سنجش قرار می‌گیرد (هارت و کامپتون، ۲۰۱۹). در مطالعات



سرانجام برسد. همچنین خطمشی در مرحله اجرا می‌بایست با توجه به زیرساخت‌های فنی کشور قابل اجرا بوده و از نظر اداری و سیاسی نیز امکان‌پذیر باشد. در کنار تمامی عوامل ذکر شده، تا زمانی که ذینفعان خطمشی با اجرای خطمشی همراه نبوده و نتوان حمایت آنها را در مرحله اجرای خطمشی جلب نمود، نمی‌توان انتظار موفقیت در اجرا و عملکرد خطمشی را داشت.

### مقاله چهارم: موفقیت ذینفعان مختلف در صورت اجرای خطمشی و حمایت ایشان از مراحل مختلف خطمشی

یک چارچوب مفید برای ارزیابی موفقیت خطمشی نه تنها می‌بایست آنچه را که موفقیت را تشکیل می‌دهد، توصیف کند، بلکه به طور خاص می‌بایست توضیح دهد این موفقیت از منظر چه کسی موفقیت محسوب می‌گردد. به عبارت دیگر، یک چارچوب مفید، موفقیت خطمشی را به معنایی کاملاً عینی تعریف نمی‌کند، زیرا این رویکرد در پس‌زمینه‌ای از محیط‌های سیاسی متفاوت و با وجود ذینفعان متعدد، بی‌معنی خواهد بود. در عوض، موفقیت را بر حسب گروه‌هایی که منفعت می‌برند و گروه‌هایی که از خطمشی‌های خاص محروم هستند، تحلیل می‌نماید (نیومن، ۲۰۱۴). بنابراین یکی از ابعاد اصلی موفقیت خطمشی را می‌توان این موضوع دانست که ذینفعان مختلف خطمشی پس از اجرای خطمشی تا چه میزان احساس موفقیت نموده و آیا به طور پایدار از خطمشی حمایت می‌نمایند یا خیر. خطمشی‌های مختلف دارای انواع ذینفعان هستند، اما به طور کلی این ذینفعان را می‌توان در سه گروه اصلی تقسیم‌بندی نمود که عبارتند از بازیگران سیاسی، مجریان خطمشی و جامعه هدف و کاربران خطمشی. هر کدام از این ذینفعان، موفقیت

مختلف، عوامل متعددی جهت موفقیت در اجرا و عملکرد خطمشی شناسایی شده است که در این بخش به مهم‌ترین آنها اشاره می‌گردد.

اولین عامل در موفقیت در اجرای یک خطمشی را می‌توان اجرای دقیق مراحل خطمشی طبق برنامه‌ریزی دانست، زیرا اجرا خطمشی مطابق برنامه از پیش تعیین شده می‌تواند احتمال دستیابی به اهداف خطمشی را افزایش دهد. عامل دوم، دستیابی به اهداف و نتایج مورد انتظار از خطمشی است. دستیابی به اهداف که بخش اول این عامل را تشکیل می‌دهد، یک معیار کلاسیک برای سنجش موفقیت بوده و از نظر بسیاری از محققان، تحقق این عامل نقش محوری در موفقیت خطمشی دارد؛ حتی گاهی به طور صریح دستیابی به اهداف را مساوی با موفقیت می‌دانند. بخش دوم این عامل دستیابی به نتایج مورد انتظار خطمشی است، یک خطمشی می‌تواند تأثیراتی بر جامعه داشته باشد که آن را نتایج خطمشی<sup>۳۱</sup> می‌نامند. اهداف و نتایج ممکن است با هم تداخل داشته باشند، اما لزوماً اینطور نیست. به طور کلی می‌توان گفت که فراتر از اهداف خاص خطمشی، تأثیر یا نتیجه گسترده‌تری که یک خطمشی در واقعیت دارد می‌تواند به عنوان یک شاخص موفقیت خطمشی استفاده شود (مک‌کونل، ۲۰۱۰). عامل مؤثر دیگر در موفقیت در اجرای خطمشی، وجود زیرساخت‌های مالی، اداری، فنی و سیاسی کافی و مناسب برای اجرای خطمشی در کشور است. در واقع علاوه بر این که در زمان اجرای خطمشی می‌بایست بودجه کافی هزینه گردد، خطمشی از نظر مصرف منابع مختلف و همچنین مدت زمان صرف شده نیز می‌بایست به صرفه بوده و به اصطلاح، در زمان مناسب و با بودجه معقول به

31. Outcomes



با بررسی نتایج برخی از خط‌مشی‌ها در دوره‌های زمانی بلندمدت این‌گونه نتیجه‌گیری نموده‌اند که اگرچه یک خط‌مشی در کوتاه مدت می‌تواند موفق باشد اما در بلندمدت ممکن است موفقیت خط‌مشی پایدار نبوده و به شکست منجر شود؛ لذا به منظور بررسی موفقیت خط‌مشی، می‌بایست اثرات آن را در طول زمان و در بلندمدت نیز بررسی نموده تا از این طریق بتوان از اثربخشی خط‌مشی در بلندمدت نیز اطمینان حاصل نمود.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش گردید با بکارگیری روش فراترکیب و پیاده‌سازی گام به گام مراحل اصلی آن، ابعاد و شاخص‌های موفقیت خط‌مشی مبتنی بر ادبیات نظری شناسایی شده و مدلی جامع جهت ارزیابی موفقیت خط‌مشی ارائه گردد. با مطالعه منابع مستخرج از روش فراترکیب و دسته‌بندی ابعاد و شاخص‌های ذکر شده در این منابع، به طور کلی می‌توان ابعاد موفقیت خط‌مشی را در ذیل ۵ بُعد (مقوله) و ۲۴ شاخص (مضمون) دسته‌بندی نمود که این ابعاد عبارتند از: وجود عوامل بیرونی و زمینه‌ای مؤثر در موفقیت خط‌مشی، موفقیت در فرایند خط‌مشی (طراحی و تدوین خط‌مشی)، موفقیت در اجرا و عملکرد خط‌مشی، موفقیت ذینفعان مختلف (بازیگران سیاسی، مجریان خط‌مشی و جامعه هدف و کاربران خط‌مشی) و حمایت ایشان از مراحل مختلف خط‌مشی و موفقیت در اثربخشی خط‌مشی در طول زمان.

از بین ابعاد موفقیت خط‌مشی، سه بُعد موفقیت در فرایند خط‌مشی (طراحی و تدوین خط‌مشی)، موفقیت در اجرا و عملکرد خط‌مشی و موفقیت ذینفعان سیاسی و حمایت ایشان از مراحل مختلف

خط‌مشی را از منظر خود تفسیر می‌نمایند که در ادامه توضیحاتی راجع به هر دسته از این ذینفعان ارائه شده است.

بازیگران سیاسی را می‌توان از جمله اصلی‌ترین ذینفعان خط‌مشی دانست که در مطالعات مختلف به نقش موفقیت این گروه از ذینفعان در موفقیت خط‌مشی پرداخته شده است. بسیاری از محققان معتقدند که خط‌مشی زمانی موفق است که حزب حاکم از طریق اجرای آن بتواند شانس پیروزی در انتخابات‌های مختلف را افزایش دهد. همچنین بازیگران سیاسی در صورتی که بدانند با اجرای خط‌مشی می‌توانند اعتبار سیاسی خود را افزایش دهند یا اجرای خط‌مشی می‌تواند منجر به افزایش محبوبیت دولت گردد، از مراحل مختلف پیاده‌سازی خط‌مشی حمایت می‌نمایند. دسته دوم از ذینفعان، مجریان و مدیران دولتی هستند، این گروه از افراد که در خیلی از مواقع در تحلیل‌ها نادیده گرفته می‌شوند، نقش مهمی در موفقیت خط‌مشی دارند. در واقع در صورتی که این افراد با خط‌مشی در حال اجرا همراه نباشند، همکاری‌های لازم برای پیشبرد مراحل مختلف خط‌مشی انجام نداده و در نهایت می‌توانند مانع اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی گردند. گروه سوم از ذینفعان، جامعه هدف و کاربران خط‌مشی هستند. هر خط‌مشی بر گروهی از افراد جامعه تأثیرات مستقیمی به همراه دارد، در صورتی که این گروه از افراد نسبت به اجرای خط‌مشی احساس رضایت نموده و معتقد باشند که اجرای آن می‌تواند منافع ایشان را تحقق بخشد، از اجرای خط‌مشی حمایت می‌نمایند.

### مقوله پنجم: موفقیت در اثربخشی خط‌مشی در طول زمان

بعد پنجم از مدل موفقیت خط‌مشی، پایداری موفقیت خط‌مشی در طول زمان است. محققان



ذینفعان سیاسی خطمشی و حمایت آنها از مراحل مختلف خطمشی است. مبتنی بر شاخص‌های شناسایی شده در این بُعد، افزایش اعتبار و سرمایه سیاسی بازیگران سیاسی با اجرای خطمشی، تأثیر مثبت انتخاباتی در صورت اجرای خطمشی، وجود حمایت سیاسی پایدار و کافی از خطمشی (از مرحله طراحی تا اجرا) و افزایش محبوبیت دولت، حفظ ارزش‌ها و جهت‌گیری‌های گسترده دولت از جمله عوامل مؤثر در موفقیت سیاسی خطمشی محسوب می‌گردد. غیر از بازیگران سیاسی که از جمله اصلی‌ترین ذینفعان خطمشی هستند، موفقیت مجریان، جامعه هدف و کاربران خطمشی و حمایت آنها از مراحل مختلف خطمشی نیز از نظر محققان می‌تواند تأثیر بسزایی در موفقیت خطمشی داشته باشد. در کنار موارد ذکر شده، وجود عوامل بیرونی و زمینه‌ای مؤثر در موفقیت خطمشی نظیر ظرفیت نهادی، تخصصی و انسانی مناسب نیز می‌تواند موفقیت خطمشی را تسهیل نماید. نکته دیگری که قابل ذکر است، لزوم پایداری موفقیت خطمشی در طول زمان است. در واقع اگرچه نتایج ارزیابی برخی از خطمشی‌ها می‌تواند نشان از موفقیت خطمشی داشته باشد، اما این موفقیت با گذشت زمان ممکن است به شکست تبدیل گردد؛ لذا پایداری موفقیت خطمشی در طول زمان از جمله عواملی است که در نظر گرفتن آن می‌تواند تضمین‌کننده پایداری اثربخشی خطمشی باشد.

مبتنی بر نتایج این پژوهش و با توجه به اهمیت ابعادی که تأثیر آنها بر موفقیت خطمشی در مطالعات محققان کمتر مورد توجه قرار گرفته است، پیشنهاد می‌گردد جهت بررسی دقیق‌تر این ابعاد که عبارتند از: «موفقیت در اثربخشی خطمشی در طول زمان»، «وجود عوامل بیرونی و زمینه‌ای

خطمشی، سهم بیشتری را نسبت به سایر ابعاد در مطالعات محققان به خود اختصاص داده‌اند. بُعد موفقیت فرایند خطمشی در مطالعات محققانی نظیر مارش و مک‌کونل (۲۰۱۰)، هارت و کامپتون (۲۰۱۹) و رسلو (۲۰۱۷) مورد توجه قرار گرفته است. مبتنی بر شاخص‌های شناسایی شده در این بُعد، طراحی خطمشی مبتنی بر ارزش‌های عمومی و هنجارهای جامعه، مبتنی بودن خطمشی بر ایده‌ها و نوآوری‌های جدید، مبتنی بودن خطمشی بر یک پایگاه شواهد قوی، فراگیری و شفافیت فرایند طراحی خطمشی و مشورت با ذینفعان مختلف، انعطاف‌پذیری فرایند خطمشی و تبدیل خطمشی به قانون یا برنامه عمومی، از جمله شاخص‌هایی است که در صورت رعایت شدن می‌تواند به موفقیت خطمشی عمومی کمک نماید. بُعد موفقیت در اجرا و عملکرد خطمشی را نیز می‌توان از جمله ابعاد اصلی موفقیت خطمشی برشمرد که در مطالعات عموم محققان این حوزه مورد توجه قرار گرفته است که از جمله این محققان می‌توان به باونز، هارت و پیترز (۲۰۰۱)، مارش و مک‌کونل (۲۰۱۰) و هارت و کامپتون (۲۰۱۹) اشاره نمود. مبتنی بر شاخص‌های شناسایی شده در این بُعد، انجام خطمشی طبق برنامه‌ریزی، دستیابی به اهداف و نتایج مورد انتظار و تحقق معیارهای خطمشی، امکان‌پذیری و مناسب بودن خطمشی از نظر مالی، فنی، اداری و سیاسی، استفاده کارآمد از منابع و به صرفه بودن اجرای خطمشی از نظر هزینه و زمان و مشاوره با ذینفعان و جلب حمایت آنها در اجرا؛ از جمله شاخص‌های اصلی است که در صورتی که در مرحله اجرای خطمشی مورد توجه قرار گیرد، می‌تواند به اجرای موفق خطمشی کمک نماید. بُعد دیگری که توسط بسیاری از محققان به عنوان یکی از زمینه‌های اصلی موفقیت خطمشی برشمرده شده است، موفقیت



مؤثر در موفقیت خط‌مشی» و «موفقیت مجریان و جامعه هدف خط‌مشی»؛ پژوهش‌هایی انجام شده و شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر موفقیت این ابعاد و تأثیر آنها در موفقیت خط‌مشی سنجیده شود. همچنین با توجه به وجود خط‌مشی‌های متعدد در بخش‌های مختلف در کشور که علی‌رغم اتمام زمان اجرای آنها، همچنان میزان موفقیت آنها مشخص نیست، پیشنهاد می‌گردد محققان با استفاده از این مدل، میزان موفقیت این خط‌مشی‌ها را ارزیابی نمایند. ارزیابی میزان موفقیت خط‌مشی‌ها و شناسایی ابعادی از موفقیت که خط‌مشی‌های مختلف در کشور در تحقق آنها با چالش مواجه هستند، به طراحان، تدوین‌کنندگان و مجریان خط‌مشی کمک می‌نماید تا هنگام تدوین و اجرای خط‌مشی، زمینه تحقق ابعاد مختلف موفقیت خط‌مشی را فراهم نمایند.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاقی پژوهش

تمامی اصول اخلاقی در پژوهش این مقاله رعایت شده است.

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

نویسندگان به یک اندازه در نگارش این مقاله مشارکت داشته‌اند.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

## منابع

## منابع فارسی

الوانی، مهدی و شریف‌زاده، فتاح. (۱۳۹۰). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی. انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، تهران

عابدی جعفری، عابد و امیری، مجتبی. (۱۳۹۸). فراترکیب، روشی برای سنتز مطالعات کیفی. فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی، سال ۲۵ (۹۹)

قانع، رشید (۱۳۹۷). طراحی مدلی برای موفقیت خط‌مشی‌گذاری عمومی. رساله دوره دکتری. دانشگاه تربیت مدرس. دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت دولتی

کریم‌میان زهره؛ محمدی مهدی؛ قاضی‌نوری سید سپهر؛ ذوالفقارزاده کرمانی محمد مهدی؛ طبقه بندی ویژگی های حکمرانی از طریق شبکه های خط مشی با استفاده از روش فراترکیب (۱۳۹۸)؛ مدیریت دولتی، دوره ۱۱ (۳) ، ۳۷۷-۴۰۲

واعظی، رضا؛ شریف‌زاده، فتاح؛ محمدی، محسن. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی الگوهای ارزیابی خط‌مشی عمومی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دهم (۴۰)



## References

- Abedi Jafari, A., Amiri, M. (2019). Meta-Synthesis as a Method for Synthesizing Qualitative Researches. *Journal of Methodology of Social Sciences and Humanities*, 25(99). (in persian)
- Alvani, M. Sharif Zadeh, F. (2011). *Public policy process*. Allameh Tabatabaee University Press. Tehran. (in persian)
- Andrews, M. R. (2021). *Successful Failure in Public Policy Work*. CID Faculty Working Paper Series 2021.402, Harvard University, Cambridge. <https://nrs.harvard.edu/URN-3:HUL.INSTREPOS:37370527>
- Andrews, M. R. (2022a). *Public policy actors view success differently, and it matters*. CID Faculty Working Paper Series 2022.418, Harvard University.
- Andrews, M. R. (2022b). *What Is Public Policy Success, Especially in Development?*. HKS Working Paper No. RWP22-015, Harvard University. <https://doi.org/10.2139/ssrn>.
- Ball, S., Rejón, R. (2024). *Unlocking policy success: Is codesign the key to achieving effective policy outcomes?* *Policy Design and Practice*, 7(3), 251–264. <https://doi.org/10.1080/25741292.2024.2368911>
- Bovens, M., Hart, P. (1996). *Understanding Policy Fiascos*. New Brunswick, NJ: Transaction Press.
- Bovens, M., Hart, P., Peters G. (2001). *Success and Failure in Public Governance: A Comparative Analysis*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bovens, M. (2010). *A comment on Marsh and McConnell: Towards a framework for establishing policy success*. *Public Administration*, 88(2), 584–585. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01804.x>
- Compton, M. E., Luetjens, J., & Hart, P. 'T. (2019). *Designing for Policy Success*. *International Review of Public Policy*, 1(2), 119–146. <https://doi.org/10.4000/irpp.514>
- Cornelius, W. A. (2001). *Death at the Border: Efficacy and Unintended Consequences of US Immigration Control Policy*. *Population and Development Review*, 27(4), 661–685. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2001.00661.x>
- Courtenay Botterill, L. (2024). *The values dimension of policy success and failure: Considering two Australian rural adjustment policies*. *Australian Journal of Public Administration*, <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12678>
- FitzGerald, C., O'Malley, E., Broin, Ó. (2019). *Policy success/policy failure: A framework for understanding policy choices*. *Administration*, 67(2), 1–24. <https://doi.org/10.2478/admin-2019-0011>
- Garikai Bonga, W. (2016). *An Explanatory Analysis of Components Constituting Economic Policy Success in Zimbabwe*. *Journal of Economics and Finance*, 1 (1), 07-12.
- Ghanei, R. (2018). *Toward A Framework For Public Policy Success*. Department of Public Management Faculty of Management & Economic Faculty Tarbiat Modares University. (in persian)
- Goyal, N., Taciagh, A., & Howlett, M. (2022). *Whither policy innovation? Mapping conceptual engagement with public policy in energy transitions research*. *Energy Research & Social Science*, 89, 102632. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102632>
- Hart, P. 't, & Compton, M. E. (Eds.). (2019). *Great policy successes, or, A tale about*



- why it's amazing that governments get so little credit for their many everyday and extraordinary achievements as told by sympathetic observers who seek to create space for a less relentlessly negative view of our pivotal public institutions (First edition). Oxford University Press.
- Head, B. W. (2008). Three Lenses of Evidence-Based Policy. *Australian Journal of Public Administration*, 67(1), 1–11. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00564.x>
- Howe, P., Gupta, S., Park, H., & Akmetov, D. (2020). Evaluating policy success of emissions trading schemes in emerging economies: Comparing the experiences of Korea and Kazakhstan. *Climate Policy*, 20(5), 577–592. <https://doi.org/10.1080/14693062.2020.1751030>
- Hudson, B. (2014). Institutional Preconditions for Policy Success. *Journal Articles*. 172.
- Janicke, M. (1992). Conditions for environmental policy success: An international comparison. *The Environmentalist*, 12(1), 47–58. <https://doi.org/10.1007/BF01267594>
- Karimian, Z., Mohammadi, M., Ghazinoori, S., Zolfagharzadeh, M. (2019). Classification of Governance Features through Policy Networks Using Meta-synthesis Method. *Journal of Public Administration*, 11(3), 377-402. (in persian)
- Kerr D. H. (1976) The logic of “policy” and successful policies. *Policy Sciences*, 7(3): 351–363
- Lasswell H. D. (1971). *A pre-view of policy sciences*. New York, NY: American Elsevier.
- Leong, C., & House, S. R. (2012). Rethinking policy success: The normative basis for public action. *Journal of Asian Public Policy*, 5(1), 3–22.
- Leong, C., & Howlett, M. (2022). Policy Learning, Policy Failure, and the Mitigation of Policy Risks: Re-Thinking the Lessons of Policy Success and Failure. *Administration & Society*, 54(7), 1379–1401. <https://doi.org/10.1177/00953997211065344>
- Mackie, K. (2016). Success and Failure in Environment Policy: The Role of Policy Officials. *Australian Journal of Public Administration*, 75(3), 291-304. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12170>
- McConnell, A. (2010a). *Understanding Policy Success*. Macmillan Education UK. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-08228-2>
- McConnell, A. (2010b). Policy Success, Policy Failure and Grey Areas In-Between. *Journal of Public Policy*, 30(3), 345–362. <https://doi.org/10.1017/S0143814X10000152>
- McConnell, A., Grealy, L., & Lea, T. (2020). Policy success for whom? A framework for analysis. *Policy Sciences*, 53(4), 589–608. <https://doi.org/10.1007/s11077-020-09406-y>
- Marsh, D., & McConnell, A. (2010). Towards A Framework For Establishing Policy Success. *Public Administration*, 88(2), 564–58 <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01803.x>
- Mossberger, K. (2000). The Politics of Ideas and the Spread of Enterprise
- Nagel S. (1980). Series editor's introduction. In Ingram H. M. and Mann D. E. (eds.), *Why policies succeed or fail*. Beverly Hills, CA: Sage, 1-71
- 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>



- Peckham, S., Hudson, B., Hunter, D., & Redgate, S. (2022). Policy success: What is the role of implementation support programmes? *Social Policy & Administration*, 56(3), 378–393. <https://doi.org/10.1111/spol.12771>
- Putland, D., Ryan, N. (2021). Professional specialist networks: the key to policy success. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 12( 2), 105-123
- Ramesh, M. Howlett, M. (2016). The role of policy capacity in policy success and failure. In: *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration*. Routledge
- Reslow, N. (2017). “Not everything that counts can be counted”: Assessing ‘success’ of EU external migration policy. *International Migration*, 55(6), 156–169. . <https://doi.org/10.1111/imig.12355>
- Salazar-Morales, D. A. (2022). The reputational basis of policy success in comparative perspective: Evidence from the education sector in Peru and Bolivia. *Governance*, 35(1), 143–165. . <https://doi.org/10.1111/gove.12568>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Tommasi, M. (2011). Latin America: How State Capacity Determines Policy Success: Commentary. *Governance*, 24(2), 199–203. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2011.01528.x>
- Vaezi, R. Mohammadi, M. (2017). Providing a model for evaluating public policies in Iran (VAT policy study). *Public Administration Perspective*, 29, 47-72. (in persian)