

تحلیل سیاستی نقش حکمرانی محلی در موفقیت خط‌مشی‌های مدیریت شهری

ابوالفضل خوش صفت*: دانشجوی دکتری خط‌مشی‌گذاری و سیاست‌گذاری عمومی، دانشکده اقتصاد مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

سید عباس ابراهیمی: دانشیار دانشکده اقتصاد مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

چکیده

موفقیت خط‌مشی‌های مدیریت شهری، علاوه بر کیفیت طراحی، به سازوکارهای حکمرانی در سطح محلی و نحوه اجرای آن‌ها وابسته است. با وجود تدوین اسناد و برنامه‌های متعدد در حوزه مدیریت شهری در ایران، شواهد نشان می‌دهد که بخش قابل‌توجهی از خط‌مشی‌ها در مرحله اجرا به اهداف پیش‌بینی‌شده دست نمی‌یابند. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف تحلیل سیاستی نقش حکمرانی محلی در موفقیت خط‌مشی‌های مدیریت شهری انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌شناسی، کیفی با رویکرد تحلیل سیاستی و استفاده از روش تحلیل مضمون است. داده‌ها از طریق مطالعه اسناد و قوانین بالادستی مرتبط با مدیریت شهری و انجام ۱۴ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت شهری، سیاست‌گذاری عمومی و مدیران محلی گردآوری شده است. انتخاب مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند انجام شد و فرایند مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌های حاصل با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مؤلفه‌های حکمرانی محلی شامل هماهنگی نهادی میان سطوح مختلف حکمرانی، مشارکت ذی‌نفعان محلی در فرآیند اجرای خط‌مشی‌ها، شفافیت و پاسخگویی نهادهای محلی، ظرفیت اجرایی شهرداری‌ها و کیفیت تعامل دولت مرکزی با مدیریت محلی نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت خط‌مشی‌های مدیریت شهری دارند. ضعف در این مؤلفه‌ها موجب بروز شکاف میان طراحی و اجرای خط‌مشی‌ها و کاهش اثربخشی سیاست‌های شهری می‌شود. براساس نتایج پژوهش، تقویت سازوکارهای حکمرانی محلی می‌تواند به بهبود اجرای خط‌مشی‌های مدیریت شهری و ارتقای کارآمدی نظام مدیریت شهری منجر شود. در پایان، پیشنهادها و سیاستی مشخصی در راستای اصلاح ساختارهای نهادی و بهبود فرآیند اجرای خط‌مشی‌ها ارائه شده است.

واژگان کلیدی: حکمرانی محلی؛ خط‌مشی‌گذاری عمومی؛ مدیریت شهری؛ تحلیل سیاستی؛ اجرای خط‌مشی.

Policy analysis of the role of local governance in the success of urban management policies

Abstract

The success of urban management policies, in addition to the quality of design, depends on governance mechanisms at the local level and how they are implemented. Despite the development of numerous documents and programs in the field of urban management in Iran, evidence shows that a significant portion of policies do not achieve the expected goals during the implementation phase. Therefore, the present study was conducted with the aim of policy analysis of the role of local governance in the success of urban management policies. This study is applied in terms of purpose and qualitative in terms of methodology with a policy analysis approach and the use of the content analysis method. Data were collected by studying upstream documents and laws related to urban management and conducting 14 semi-structured interviews with experts in the field of urban management, public policymaking, and local managers. The selection of participants was purposeful and the interview process continued until theoretical saturation was achieved. The resulting data were analyzed using the content analysis method. The research findings show that the components of local governance, including institutional coordination between different levels of governance, participation of local stakeholders in the policy implementation process, transparency and accountability of local institutions, executive capacity of municipalities, and the quality of interaction between the central government and local management, play a decisive role in the success of urban management policies. Weaknesses in these components lead to a gap between policy design and implementation and reduce the effectiveness of urban policies. Based on the research results, strengthening local governance mechanisms can lead to improved implementation of urban management policies and enhance the efficiency of the urban management system. Finally, specific policy suggestions are presented to reform institutional structures and improve the policy implementation process.

Keywords: Local governance; public policy making; urban management; policy analysis; policy implementation.

مقدمه و بیان مسئله

مدیریت شهری در دهه‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین حوزه‌های مداخله سیاست عمومی در جوامع مدرن تبدیل شده است. افزایش پیچیدگی مسائل شهری، از جمله رشد شتابان شهرنشینی، فشار بر زیرساخت‌ها، نابرابری‌های فضایی، چالش‌های زیست‌محیطی و افزایش مطالبات شهروندان، موجب شده است که دولت‌ها و نهادهای عمومی مجموعه‌ای گسترده از خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها را برای اداره شهرها طراحی و اجرا کنند (سازمان ملل متحد، ۲۰۲۰). با این حال، شواهد تجربی نشان می‌دهد که تدوین خط‌مشی‌های متعدد لزوماً به تحقق اهداف مدیریت شهری منجر نمی‌شود و بسیاری از سیاست‌ها در مرحله اجرا با ناکامی یا اثربخشی محدود مواجه‌اند (هیل و هاپ، ۲۰۱۴).

در ادبیات خط‌مشی‌گذاری عمومی، یکی از دلایل اصلی این ناکامی‌ها، تمرکز بیش‌ازحد بر مرحله طراحی سیاست و غفلت از شرایط نهادی و ساختاری در سطح اجرا عنوان شده است. در این چارچوب، توجه به مفهوم حکمرانی محلی به‌عنوان بستری که اجرای خط‌مشی‌ها در آن رخ می‌دهد، اهمیت فزاینده‌ای یافته است. حکمرانی محلی فراتر از مدیریت سنتی شهری است و بر الگوهای تعامل میان دولت مرکزی، نهادهای محلی، شهرداری‌ها، شوراهای اسلامی شهر، بخش خصوصی و جامعه مدنی در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها تأکید دارد (رودز، ۱۹۹۶؛ و پیر و پیترز، ۲۰۰۰).

پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که کیفیت حکمرانی محلی نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا ناکامی خط‌مشی‌های مدیریت شهری ایفا می‌کند. مؤلفه‌هایی نظیر هماهنگی نهادی، شفافیت، پاسخگویی، مشارکت ذی‌نفعان محلی و ظرفیت اجرایی نهادهای محلی از جمله عواملی هستند که بر اثربخشی سیاست‌های شهری تأثیرگذارند، ضعف در هر یک از این مؤلفه‌ها موجب شکل‌گیری شکاف میان اهداف سیاستی و نتایج عملی و کاهش اثربخشی خط‌مشی‌ها می‌شود. در ایران، علی‌رغم تصویب قوانین و برنامه‌های متعدد مرتبط با مدیریت شهری، بررسی عملکرد مدیریت شهری در بسیاری از شهرها نشان می‌دهد که میان اهداف تعیین‌شده در خط‌مشی‌ها و نتایج حاصل از اجرای آن‌ها، فاصله معناداری وجود دارد این مسئله بیانگر آن است که چالش اصلی صرفاً به کمبود قوانین یا سیاست‌ها محدود نمی‌شود، بلکه به کیفیت حکمرانی در

سطح محلی و نحوه اجرای خط‌مشی‌ها بازمی‌گردد (آنسل و گش، ۲۰۰۸).

با وجود اهمیت این موضوع، بخش قابل‌توجهی از مطالعات داخلی حوزه مدیریت شهری، یا بر ابعاد کالبدی و فنی شهر تمرکز داشته‌اند، یا حکمرانی محلی را به‌صورت کلی و توصیفی بررسی کرده‌اند. در مقابل، تحلیل سیاستی نظام‌مند از نقش حکمرانی محلی در موفقیت خط‌مشی‌های مدیریت شهری، به ویژه با تمرکز بر مرحله اجرا و دیدگاه خبرگان و مدیران محلی، کمتر موردتوجه قرار گرفته است. این خلأ پژوهشی موجب شده است که ارتباط میان کیفیت حکمرانی محلی و نتایج خط‌مشی‌های شهری به‌طور دقیق تبیین نشود و امکان ارائه راهکارهای سیاستی مبتنی بر شواهد محدود بماند.

بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که حکمرانی محلی چگونه و از طریق چه سازوکارهایی بر موفقیت خط‌مشی‌های مدیریت شهری تأثیر می‌گذارد. پاسخ به این پرسش می‌تواند ضمن روشن‌سازی عوامل نهادی و اجرایی مؤثر بر اجرای سیاست‌های شهری، زمینه ارائه پیشنهاد‌های سیاستی کاربردی برای بهبود عملکرد مدیریت شهری و ارتقای اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی را فراهم آورد.

چارچوب نظری و مفهومی پژوهش
حکمرانی محلی

حکمرانی محلی به مجموعه فرآیندها و سازوکارهایی گفته می‌شود که از طریق آن‌ها تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها در سطح محلی انجام می‌گیرد و شامل تعامل میان نهادهای دولتی، سازمان‌های غیردولتی، جامعه مدنی و بخش خصوصی است (رودز، ۱۹۹۶). این مفهوم فراتر از مدیریت سنتی شهری است و بر توانایی نهادهای محلی در هماهنگی با دولت مرکزی، پاسخگویی به جامعه و بهره‌گیری از مشارکت ذی‌نفعان در اجرای سیاست‌ها تأکید دارد (آنسل و گش، ۲۰۰۸). در ادبیات سیاست‌گذاری عمومی، حکمرانی محلی به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده در موفقیت خط‌مشی‌ها شناخته می‌شود، زیرا کیفیت تعامل و ظرفیت نهادهای محلی نقش میانجی میان طراحی سیاست‌های کلان و اجرای عملیاتی آن‌ها را ایفا می‌کند.

خط‌مشی‌گذاری عمومی و موفقیت خط‌مشی‌ها

خط‌مشی‌گذاری عمومی فرآیندی است که در آن تصمیمات رسمی برای حل مسائل اجتماعی، اقتصادی و

1. Hill & Hupe
2. Rhodes
3. Pierre & Peters

و شبکه‌های محلی در آن مورد توجه قرار گرفته است (یی و کیو، ۲۰۲۳).

روش تحقیق

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و تحلیل مضمون طراحی شده است تا بتواند با تمرکز بر تجربه‌های مدیران شهری، کارشناسان و ذی‌نفعان کلیدی، عوامل مؤثر بر موفقیت خط‌مشی‌های مدیریت شهری در سطح حکمرانی محلی را شناسایی کند. استفاده از روش کیفی امکان بررسی عمق مفهومی و کشف الگوهای پیچیده‌ای را فراهم می‌آورد که تحلیل کمی به دلیل ماهیت چندعاملی و زمینه‌محور حکمرانی شهری قادر به آشکارسازی آن‌ها نیست. تحلیل مضمون براساس رویکرد براون و کلارک^۳ (۲۰۰۶) انجام شد تا بتوان روابط پنهان میان مؤلفه‌های حکمرانی محلی و موفقیت خط‌مشی‌ها را استخراج و تفسیر کرد.

جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ارشد و میانی شهرداری‌ها، کارشناسان مدیریت شهری و نمایندگان نهادهای محلی در شهر تهران بود. نمونه‌ها با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند تا دسترسی به افراد مطلع و دارای تجربه کافی از فرآیندهای حکمرانی محلی فراهم گردد (پاتون^۴، ۲۰۱۵). تعداد مصاحبه‌شوندگان بیست نفر بود و جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت (گست و همکاران^۵، ۲۰۰۶).

ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که امکان تمرکز بر موضوعات کلیدی تحقیق را فراهم می‌آورد و هم‌زمان انعطاف کافی برای تعقیب پاسخ‌های غنی و توضیحی مصاحبه‌شوندگان داشت. سؤالات مصاحبه براساس ابعاد حکمرانی محلی شامل هماهنگی نهادی، مشارکت ذی‌نفعان، پاسخگویی و شفافیت، ظرفیت اجرایی و تعامل با دولت مرکزی طراحی شد. طراحی مصاحبه‌ها پیش از اجرا توسط دو استاد راهنما و یک کارشناس روش تحقیق کیفی بازبینی شد تا روایی محتوای تضمین گردد و ساختار پرسش‌ها توانایی استخراج داده‌های تحلیلی را داشته باشد.

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد و شامل مراحل آشنایی با داده‌ها از طریق شنیدن فایل‌های صوتی و خواندن متن مصاحبه‌ها، کدگذاری اولیه جملات و عبارات مرتبط با موضوع پژوهش، شناسایی مضامین اصلی و فرعی از طریق گروه‌بندی کدهای مشابه، بازبینی مضامین با بازگشت به داده‌ها برای اطمینان از صحت و جامعیت، نام‌گذاری نهایی

محیطی تدوین می‌شوند و موفقیت خط‌مشی‌ها به توانایی آن‌ها در تحقق اهداف تعیین‌شده، کارآمدی مصرف منابع و تأثیر واقعی بر جامعه وابسته است (دای^۱، ۲۰۱۷ و ساباتی^۲، ۲۰۰۷). در سطح شهری، موفقیت خط‌مشی‌ها تحت تأثیر عوامل نهادی، اجتماعی و اجرایی قرار دارد و حکمرانی محلی به‌عنوان واسطه‌ای میان سیاست‌گذاری کلان و اجرای محلی، نقش حیاتی در کاهش شکاف میان طراحی و اجرا ایفا می‌کند (هیل و هاپ، ۲۰۱۴).

پیشینه تحقیق

تحقیقات پیشین نشان می‌دهند که مؤلفه‌هایی نظیر هماهنگی نهادی میان سازمان‌ها، مشارکت فعال ذی‌نفعان، شفافیت و پاسخگویی نهادهای محلی، ظرفیت اجرایی و کیفیت تعامل با دولت مرکزی، از جمله عواملی هستند که بر اثربخشی خط‌مشی‌های شهری تأثیرگذارند (آنسل و گش، ۲۰۰۸). ضعف در هر یک از این مؤلفه‌ها موجب کاهش اثربخشی سیاست‌ها و افزایش شکاف میان اهداف سیاستی و نتایج عملی می‌شود.

در ایران، علی‌رغم تصویب قوانین و برنامه‌های متعدد مرتبط با مدیریت شهری، بررسی عملکرد مدیریت شهری در بسیاری از شهرها نشان می‌دهد که میان اهداف تعیین‌شده و نتایج حاصل از اجرای آن‌ها فاصله معناداری وجود دارد. پژوهش‌های انجام شده در ایران یا به مسائل فنی و کالبدی شهر پرداخته‌اند، یا حکمرانی محلی را به‌صورت کلی و توصیفی مورد بررسی قرار داده‌اند و تحلیل نظام‌مند سیاستی از نقش حکمرانی محلی در موفقیت خط‌مشی‌ها، به ویژه با تمرکز بر تجربه اجرایی و دیدگاه خبرگان، کمتر انجام شده است. جدول شماره ۱ مجموعه‌ای از تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش را نشان می‌دهد.

پژوهش‌های پیشین در حوزه حکمرانی محلی و مدیریت شهری نشان می‌دهند که موضوع حکمرانی شهری در سال‌های اخیر به‌طور گسترده در ادبیات علمی مورد بررسی قرار گرفته است. برای مثال، مطالعه فرامطالعه تحقیق‌های علمی حوزه حکمرانی شهری در ایران نشان می‌دهد که مؤلفه‌هایی نظیر پاسخگویی، مشارکت و شفافیت از مهم‌ترین شاخص‌های مورد تحلیل در این حوزه بوده‌اند (قلندریان و سلطانی، ۱۴۰۱). در مطالعات بین‌المللی نیز پژوهش‌های نظام‌مند ادبیات نشان داده‌اند که روند پژوهش در حکمرانی محلی و سیاست‌گذاری شهری طی سال‌های اخیر توسعه‌یافته و موضوعات نوینی مانند اطلاعات‌محوری

3. Braun & Clarke
4. Patton
5. Guest et al

1. Dye
2. Sabatier

جدول شماره ۱: پیشینه پژوهش‌های انجام شده

شماره	نویسنده/سال	عنوان پژوهش	نوع پژوهش و تمرکز
۱	حسین پور رندی، ابراهیم؛ علیزاده اقدام، محمدباقر؛ حیاتی، صفر؛ عباس زاده، محمد (۱۴۰۳)	مطالعه جامعه‌شناختی نقش سرمایه اجتماعی در حکمرانی خوب شهری	تحلیل نقش سرمایه اجتماعی و حکمرانی شهری در ادراک حق به شهر (مورد مطالعه شهر ماکو)
۲	نیازی کومله، اعظم؛ بیانی، فرهاد (۱۴۰۳)	شناسایی پیشران‌های مؤثر بر حکمرانی برای کاهش مسائل شهری با کمک نرم‌افزار MICMAC	تحلیل سیستم‌محور پیشران‌های حکمرانی شهری
۳	برادران خانیان، زینب؛ آذری، زهرا؛ اصغرپور، حسین (۱۴۰۳)	بررسی شاخص‌های حکمرانی خوب شهری با تأکید بر هوشمندسازی	بررسی نقش فناوری اطلاعات در حکمرانی خوب شهری (کلان‌شهر تبریز)
۴	مهماندوست، حدیث؛ محمدی، محمد؛ یعقوبی، نورمحمد (۱۴۰۳)	طراحی مدل اقتناع عمومی در حکمرانی خوب شهری	ارائه مدل مفهومی اقتناع عمومی در حکمرانی شهری
۵	قاسمی، ابوالفضل (۱۴۰۳)	تمرکززدایی دولت و حکمرانی خوب شهری در ایران	تحلیل حکمرانی شهری و تمرکززدایی (مقالات فارسی منتشرشده در مجلات علمی)
۶	رجبی، دارابی؛ رزمجو (۱۴۰۳)	نقش رسانه‌های محلی در تحقق حکمرانی خوب شهری	بررسی نقش رسانه محلی در حکمرانی شهری
۷	یی و کیو ^۱ (۲۰۲۳)	گذر از دولت محلی به حکمرانی محلی: مرور نظام‌مند ادبیات و چشم‌انداز پژوهشی آینده	مرور نظام‌مند ادبیات حکمرانی محلی و تحلیل موضوعی در محورها و روندهای اصلی پژوهشی
۸	ولنتیم؛ کارنیرو؛ موتا؛ سیلوا؛ تلس ^۲ (۲۰۲۳)	عملکرد درونی شبکه‌های حکومت محلی در کشورهای متمرکز	تحلیل شبکه‌های حکمرانی محلی در کشورهای متمرکز
۹	مرکز آمار ایران (۱۴۰۲)	نتایج سرشماری و برآوردهای جمعیتی	داده‌های جمعیتی برای طراحی سیاست‌های محلی و برنامه‌ریزی شهری حیاتی هستند
۱۰	رجبی، آزیتا و اصغری، اکرم (۱۴۰۲)	حکمرانی و حکمرانی در مدیریت شهری ایران و جهان	بررسی چالش‌های حکمرانی و حکمرانی شهری در ایران و جهان (مطالعه اسنادی)
۱۱	قلندریان؛ سلطانی (۱۴۰۱)	فرامطالعه پژوهش‌های علمی حوزه حکمرانی شهری در ایران	متاآنالیز و مرور ۷۵ مقاله علمی حوزه حکمرانی شهری در ایران
۱۲	موسوی، ح؛ و کریمی، س (۱۳۹۹)	شفافیت و پاسخگویی در سیاست‌گذاری شهری	شفافیت و پاسخگویی مستمر باعث ارتقای کیفیت و اثربخشی خط‌مشی‌ها می‌شود
۱۳	رئیس‌زاده، م؛ و احمدی، ف (۱۳۹۸)	هماهنگی نهادی و اثر آن بر موفقیت خط‌مشی‌ها در شهرداری‌های ایران	هماهنگی داخلی سازمان‌ها و بین‌نهادهای عامل اصلی موفقیت خط‌مشی‌ها است

1. Yi & Qiu
2. Silva & Mota & Carneiro & Valentim Teles

شماره	نویسنده/سال	عنوان پژوهش	نوع پژوهش و تمرکز
۱۴	باقری، ر؛ و حسینی، ف (۱۳۹۸)	مشارکت ذی‌نفعان در فرآیند سیاست‌گذاری شهری: مطالعه موردی تهران	مشارکت ذی‌نفعان موجب کاهش مقاومت و افزایش مشروعیت خط‌مشی‌ها می‌شود
۱۵	قاسمی، ک (۱۳۹۷)	تحلیل اثر تعامل دولت مرکزی و نهادهای محلی بر اجرای سیاست‌های شهری	تعامل مستمر با دولت مرکزی برای موفقیت سیاست‌ها ضروری است
۱۶	شریفی، ع (۱۳۹۶)	ظرفیت اجرایی نهادهای محلی و تأثیر آن بر موفقیت خط‌مشی‌های شهری	کمبود منابع انسانی و فنی مانع اجرای موفق سیاست‌ها می‌شود
۱۷	نظام جامع مدیریت شهری (۱۳۹۵)	گزارش عملکرد شهرداری‌ها و دهیاری‌ها	ضعف در ظرفیت اجرایی و هماهنگی نهادی منجر به ناکامی خط‌مشی‌ها می‌شود
۱۸	اسلامی، م (۱۳۹۵)	حکمرانی محلی و نقش آن در توسعه شهری	هماهنگی سازمان‌ها و مشارکت ذی‌نفعان موجب افزایش اثرگذاری خط‌مشی‌های شهری می‌شود
۱۹	مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۴)	بررسی نقش حکمرانی محلی در اجرای سیاست‌های عمومی	حکمرانی محلی مؤثر موجب افزایش کارایی و اثربخشی سیاست‌های عمومی می‌شود
۲۰	هیل و هاپ (۲۰۱۴)	اجرای سیاست‌های عمومی	هماهنگی نهادی و ظرفیت اجرایی به‌عنوان عوامل کلیدی اجرای خط‌مشی‌ها شناخته شدند
۲۱	استروم ^۱ (۲۰۱۰)	فراتر از بازارها و دولت‌ها: حکومت چندمرکزی	حکمرانی چندمرکزی موجب بهبود اجرای سیاست‌ها در سطح محلی می‌شود
۲۲	آنسل و گش (۲۰۰۸)	حکمرانی مشارکتی در نظریه و عمل	همکاری سازمان‌ها و ذی‌نفعان موجب موفقیت سیاست‌ها می‌شود و مشارکت مؤثر ذی‌نفعان ضروری است
۲۳	کلیجین و تیسمن ^۲ (۲۰۰۳)	موانع نهادی و استراتژیک مشارکت عمومی-خصوصی	هماهنگی نهادها و مشارکت ذی‌نفعان در پروژه‌های عمومی-خصوصی حیاتی است
۲۴	کویمان ^۳ (۲۰۰۳)	حکومت به مثابه حکومت‌داری	حکمرانی چندمرکزی و شبکه‌ای نقش مهمی در سیاست‌گذاری محلی دارد
۲۵	ساندین ^۴ (۱۹۹۷)	نظریه رژیم شهری در حکومت‌داری محلی	بررسی نظریه رژیم شهری و نقش همکاری میان سازمان‌های محلی
۲۶	رودز (۱۹۹۷)	درک حکومت‌داری	شبکه‌های حکمرانی و همکاری میان سازمان‌ها برای موفقیت سیاست‌ها ضروری است

1. Ostrom
2. Klijn, E.H. & Teisman, G.R
3. Kooiman, J
4. Sundin

مضامین و تهیه گزارش تحلیلی و تفسیری یافته‌ها بود. برای هر مضمون، نمونه‌های واقعی از مصاحبه‌شوندگان استخراج شد تا تحلیل‌ها معتبر و مستند باشند.

برای افزایش روایی و پایایی تحقیق از چند روش استفاده شد. روایی محتوا با بازبینی سؤالات مصاحبه توسط اساتید و کارشناسان تضمین شد و روایی ساختاری از طریق کدگذاری و شکل‌دهی مضامین براساس چارچوب نظری و پیشینه تحقیق حاصل گردید. تثبیت داده‌ها با استفاده از منابع مختلف اطلاعاتی و مصاحبه با چند گروه از ذی‌نفعان انجام شد و اعتبار همکار با بازبینی کدگذاری‌ها توسط دو پژوهشگر مستقل برقرار شد. همچنین، اعتبار مشارکتی با بازخورد گرفتن از برخی مصاحبه‌شوندگان نسبت به

یافته‌های اولیه تأمین شد تا تحلیل‌ها دقیق و معتبر باشند. تمامی ملاحظات اخلاقی رعایت شد و مصاحبه‌شوندگان رضایت آگاهانه خود را اعلام کردند. اطلاعات شخصی و هویتی آنان محرمانه نگه داشته شد و داده‌ها صرفاً برای اهداف پژوهش استفاده شدند. نمونه‌های مصاحبه‌ها با کدگذاری ناشناس گزارش شدند تا امنیت اطلاعات تضمین شود.

جدول شماره ۲ ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان پژوهش را به تفصیل نشان می‌دهد و شامل سمت شغلی، سابقه کاری، سطح تحصیلات و جنسیت است تا دید کاملی از جامعه نمونه ارائه شود و شفافیت روش تحقیق برای داوران نشریه حفظ شود.

جدول شماره ۲: ویژگی مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه	سمت شغلی	سابقه کاری (سال)	سطح تحصیلات	جنسیت
M1	مدیر ارشد شهری	۲۰	دکتری مدیریت شهری	مرد
M2	مدیر میانی شهرداری	۱۵	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مرد
M3	کارشناس برنامه‌ریزی شهری	۱۲	کارشناسی ارشد مدیریت شهری	زن
M4	نماینده سازمان مردم‌نهاد	۱۰	کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی	زن
M5	مدیر ارشد شهری	۱۸	دکتری مدیریت عمومی	مرد
M6	مدیر میانی شهرداری	۱۴	کارشناسی ارشد مدیریت شهری	مرد
M7	کارشناس ناحیه‌ای شهرداری	۸	کارشناسی برنامه‌ریزی شهری	زن
M8	مدیر پروژه شهری	۱۳	کارشناسی ارشد مدیریت پروژه	مرد
M9	مشاور سیاست‌گذاری	۱۶	دکتری سیاست‌گذاری عمومی	مرد
M10	کارشناس فناوری اطلاعات شهری	۹	کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات	زن
M11	مدیر میانی شهرداری	۱۲	کارشناسی ارشد مدیریت شهری	مرد
M12	کارشناس محیط‌زیست شهری	۷	کارشناسی ارشد محیط‌زیست	زن
M13	مدیر ارشد برنامه‌ریزی شهری	۱۹	دکتری مدیریت شهری	مرد
M14	نماینده سازمان مردم‌نهاد	۱۱	کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی	زن
M15	کارشناس برنامه‌ریزی شهری	۱۰	کارشناسی ارشد مدیریت شهری	مرد
M16	مدیر پروژه شهری	۱۴	کارشناسی ارشد مدیریت پروژه	مرد
M17	مشاور سیاست‌گذاری	۱۵	دکتری سیاست‌گذاری عمومی	زن
M18	مدیر میانی شهرداری	۱۳	کارشناسی ارشد مدیریت شهری	مرد
M19	کارشناس فناوری اطلاعات شهری	۹	کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات	زن
M20	مدیر ارشد شهری	۲۱	دکتری مدیریت شهری	مرد

یافته‌ها و تحلیل داده‌ها

(۲۰۰۶) کدگذاری شدند و مضامین فرعی و اصلی استخراج گردیدند. جدول تحلیل مضامین شماره ۳ نشان‌دهنده پیوند میان کدهای اولیه، مضامین فرعی و مضامین اصلی و نمونه‌های واقعی از مصاحبه‌شوندگان است.

تحلیل داده‌های مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته نشان داد که موفقیت خط‌مشی‌های مدیریت شهری در سطح حکمرانی محلی تحت تأثیر چندین مؤلفه کلیدی قرار دارد. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک

جدول شماره ۳: جدول تحلیل مضامین

شماره مصاحبه	نقل قول مصاحبه‌شونده	کد اولیه	مضمون فرعی	مضمون اصلی
M1	«هماهنگی بین ادارات مختلف شهری هنوز کامل نیست و باعث کندی اجرای برنامه‌ها می‌شود.»	کمبود هماهنگی نهادی	هماهنگی بین سازمان‌ها	توانایی هماهنگی نهادی
M3	«مشارکت مردم در تصمیم‌گیری‌ها محدود است و گاهی نظرات آن‌ها در برنامه‌ها لحاظ نمی‌شود.»	مشارکت محدود شهروندان	مشارکت ذی‌نفعان	توانایی مشارکت ذی‌نفعان
M5	«عدم پاسخگویی مدیران میانی باعث می‌شود اجرای خط‌مشی‌ها با تأخیر روبرو شود.»	پاسخگویی ناکافی	پاسخگویی و شفافیت	پاسخگویی و شفافیت
M7	«کمبود منابع انسانی و فنی در سطح ناحیه باعث ضعف اجرا می‌شود.»	محدودیت ظرفیت اجرایی	منابع انسانی و فنی	ظرفیت اجرایی
M9	«ارتباط ما با دولت مرکزی گاهی به دلیل رویه‌های بوروکراتیک مختل می‌شود.»	محدودیت تعامل با دولت مرکزی	تعامل با دولت مرکزی	تعامل با دولت مرکزی
M2	«شبکه‌های محلی و همکاری سازمان‌های مردم‌نهاد در موفقیت خط‌مشی‌ها نقش مؤثری دارند.»	همکاری شبکه‌های محلی	مشارکت اجتماعی	توانایی مشارکت ذی‌نفعان
M4	«شفافیت در اطلاع‌رسانی به شهروندان هنوز کافی نیست و باعث سوءتفاهم می‌شود.»	اطلاع‌رسانی ناکافی	شفافیت اطلاعاتی	پاسخگویی و شفافیت
M6	«هماهنگی بین پروژه‌های شهری و برنامه‌های استراتژیک شهرداری نیازمند بازنگری است.»	ناسازگاری برنامه‌ها	هماهنگی بین سازمان‌ها	توانایی هماهنگی نهادی
M8	«وجود کارشناسان متخصص در سطح ناحیه، کیفیت اجرای خط‌مشی‌ها را افزایش می‌دهد.»	نیروی متخصص کافی	منابع انسانی و فنی	ظرفیت اجرایی
M10	«استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی باعث تسهیل تعامل با شهروندان و افزایش شفافیت می‌شود.»	فناوری اطلاعات شهری	شفافیت و پاسخگویی	پاسخگویی و شفافیت
M12	«عدم پایبندی به زمان‌بندی‌ها، اجرای خط‌مشی‌ها را با مشکل مواجه می‌کند.»	زمان‌بندی نامناسب	مدیریت فرآیندها	ظرفیت اجرایی
M14	«برخی پروژه‌ها بدون هماهنگی با ذی‌نفعان محلی شروع می‌شوند و باعث مقاومت می‌شوند.»	عدم هماهنگی با ذی‌نفعان	مشارکت ذی‌نفعان	توانایی مشارکت ذی‌نفعان
M16	«سیاست‌گذاری شهری نیازمند بازخورد مستمر از اجرا است تا اصلاحات لازم اعمال شود.»	بازخورد محدود	نظارت و اصلاح	پاسخگویی و شفافیت
M18	«ارتباط مستقیم با دولت مرکزی برای تأمین منابع پروژه‌ها ضروری است.»	نیاز به تعامل مستقیم	تعامل با دولت مرکزی	تعامل با دولت مرکزی
M20	«تجربه و دانش مدیران ارشد نقش مهمی در موفقیت خط‌مشی‌ها دارد.»	تجربه مدیران	ظرفیت انسانی	ظرفیت اجرایی

مدیریت شهری

فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت شهری و روستایی شماره ۸۱، زمستان ۱۴۰۴

Urban managment No.81 Winter 2026

خط‌مشی‌ها می‌شود. تعامل با دولت مرکزی نیز برای تأمین منابع، هماهنگی سیاست‌ها و حمایت نهادی ضروری است و ضعف آن به کاهش کارایی خط‌مشی‌ها می‌انجامد.

براساس این یافته‌ها، مدل مفهومی موفقیت خط‌مشی‌های مدیریت شهری در سطح حکمرانی محلی طراحی شد. مدل ارائه شده در شکل شماره ۱ نشان می‌دهد که موفقیت خط‌مشی‌ها نتیجه تعامل هم‌زمان و هم‌افزایانه چهار مؤلفه اصلی است. توانایی هماهنگی نهادی و ظرفیت اجرایی به عنوان مؤلفه‌های داخلی سازمانی عمل می‌کنند، در حالی که توانایی مشارکت ذی‌نفعان و تعامل با دولت مرکزی مؤلفه‌های بیرونی و شبکه‌ای محسوب می‌شوند. پاسخگویی و شفافیت به عنوان پل ارتباطی میان مؤلفه‌های داخلی و بیرونی عمل می‌کند و تضمین می‌کند که خط‌مشی‌ها با مشارکت و هماهنگی مناسب به اجرا برسند و اصلاحات مستمر در طول زمان اعمال شود.

تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که چهار مضمون اصلی توانایی هماهنگی نهادی، توانایی مشارکت ذی‌نفعان، پاسخگویی و شفافیت، ظرفیت اجرایی و تعامل با دولت مرکزی نقش کلیدی در موفقیت خط‌مشی‌های مدیریت شهری دارند. هماهنگی نهادی شامل هماهنگی بین سازمان‌ها، همخوانی برنامه‌ها و فرآیندهای کاری است و فقدان آن باعث کندی یا ناکامی در اجرای سیاست‌ها می‌شود. توانایی مشارکت ذی‌نفعان شامل مشارکت مردم، همکاری سازمان‌های مردم‌نهاد و ذی‌نفعان محلی است که عدم توجه به آن می‌تواند مقاومت و ناکارآمدی ایجاد کند. پاسخگویی و شفافیت شامل اطلاع‌رسانی مناسب، نظارت مستمر و بازخورد مدیریتی است و فقدان آن موجب نارضایتی شهروندان و بروز سوءتفاهم می‌گردد. ظرفیت اجرایی به منابع انسانی، تخصص، تجهیزات و مدیریت فرآیندها مربوط می‌شود و کمبود آن مانع اجرای صحیح



شکل شماره ۱: مدل مفهومی

تأثیر قرار دهد و باعث ناکامی در تحقق اهداف شهری شود؛ بنابراین، اتخاذ رویکرد جامع و متوازن که تمامی این مؤلفه‌ها را به صورت هماهنگ در نظر بگیرد، برای سیاست‌گذاران و مدیران شهری ضروری است.

به‌طور خلاصه، مدل مفهومی نشان می‌دهد که اجرای موفق خط‌مشی‌های شهری نیازمند هماهنگی داخلی سازمان‌ها، مشارکت فعال ذی‌نفعان، پاسخگویی و شفافیت مستمر، ظرفیت اجرایی کافی و تعامل مؤثر با دولت مرکزی است و هر یک از این مؤلفه‌ها به صورت هم‌افزایانه بر دیگری تأثیر دارد.

نتیجه‌گیری

تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته نشان داد که موفقیت خط‌مشی‌های مدیریت شهری در سطح حکمرانی محلی به مجموعه‌ای از مؤلفه‌های کلیدی بستگی دارد که شامل توانایی هماهنگی نهادی، توانایی مشارکت ذی‌نفعان، پاسخگویی و شفافیت، ظرفیت اجرایی و تعامل با دولت مرکزی است. یافته‌ها نشان می‌دهند که هماهنگی میان سازمان‌های مختلف و همخوانی برنامه‌ها به عنوان زیرساخت اصلی اجرای خط‌مشی‌ها عمل می‌کند و هرگونه ضعف در این زمینه موجب تأخیر، تداخل وظایف و ناکارآمدی سیاست‌ها می‌شود. مشارکت فعال ذی‌نفعان، به ویژه شهروندان و سازمان‌های مردم‌نهاد، موجب افزایش مشروعیت، کاهش مقاومت و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری می‌گردد و فقدان آن می‌تواند باعث شکست یا کاهش اثربخشی سیاست‌ها شود. پاسخگویی و شفافیت به عنوان پل ارتباطی میان مؤلفه‌های داخلی و بیرونی تضمین می‌کند که تصمیمات مدیریتی با استانداردهای عملکردی و انتظارات جامعه همخوانی داشته باشند و امکان اصلاح و بهبود مستمر خط‌مشی‌ها فراهم شود. ظرفیت اجرایی، شامل منابع انسانی متخصص، تجهیزات و مدیریت فرآیندها، موتور عملیاتی اجرای سیاست‌ها محسوب می‌شود و کمبود آن موجب اجرای ناقص و ناکارآمد برنامه‌ها می‌شود. تعامل مؤثر با دولت مرکزی نیز برای تأمین منابع، حمایت نهادی و هماهنگی سیاست‌ها ضروری است و ضعف در این تعامل می‌تواند تحقق اهداف خط‌مشی‌ها را با اختلال مواجه کند.

با توجه به این یافته‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که موفقیت خط‌مشی‌های مدیریت شهری در سطح حکمرانی محلی نیازمند رویکردی جامع و هم‌افزایانه است که تمامی مؤلفه‌ها را به‌طور متوازن در نظر گیرد. هرگونه ضعف در یکی از مؤلفه‌ها می‌تواند تأثیر منفی بر کل عملکرد خط‌مشی‌ها داشته باشد و از دستیابی به اهداف سیاست‌گذاری جلوگیری کند. از این‌رو، سیاست‌گذاران و

مدل مفهومی ارائه‌شده چهار مؤلفه کلیدی را به عنوان عوامل اصلی موفقیت خط‌مشی‌های مدیریت شهری در سطح حکمرانی محلی شناسایی می‌کند و نحوه تعامل آن‌ها را نشان می‌دهد. این مؤلفه‌ها شامل توانایی هماهنگی نهادی، توانایی مشارکت ذی‌نفعان، پاسخگویی و شفافیت و ظرفیت اجرایی هستند و هر یک نقش مهمی در تضمین اجرای مؤثر سیاست‌های شهری دارند.

توانایی هماهنگی نهادی شامل هماهنگی بین سازمان‌ها، همخوانی برنامه‌ها و مدیریت فرآیندها است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ضعف در هماهنگی نهادی موجب تداخل وظایف، کندی در تصمیم‌گیری و اجرای ناقص خط‌مشی‌ها می‌شود؛ به عبارت دیگر، هماهنگی داخلی سازمان‌ها و هم‌افزایی میان بخش‌های مختلف شهرداری، پیش‌شرط اجرای موفق خط‌مشی‌ها است.

توانایی مشارکت ذی‌نفعان به مشارکت فعال شهروندان، همکاری سازمان‌های مردم‌نهاد و دیگر ذی‌نفعان محلی اشاره دارد. داده‌های مصاحبه نشان می‌دهد که مشارکت ناکافی ذی‌نفعان موجب مقاومت محلی، کمبود تعامل و کاهش اثرگذاری سیاست‌ها می‌شود؛ بنابراین، ادغام نظرات و حمایت ذی‌نفعان برای ایجاد مشروعیت و کارایی خط‌مشی‌ها ضروری است.

پاسخگویی و شفافیت به عنوان پل ارتباطی میان مؤلفه‌های داخلی و بیرونی عمل می‌کند و شامل شفافیت اطلاعاتی، نظارت مستمر، بازخورد مدیریتی و پاسخگویی به ذی‌نفعان است. این مؤلفه تضمین می‌کند که تصمیمات و اقدامات مدیریتی با استانداردهای عملکردی و انتظارات جامعه همخوانی داشته باشند و خط‌مشی‌ها در مسیر اصلاح و بهبود مستمر قرار گیرند.

ظرفیت اجرایی شامل منابع انسانی، تخصص، تجهیزات و مدیریت فرآیندها است. داده‌های پژوهش نشان می‌دهد که کمبود ظرفیت اجرایی مانع اجرای دقیق و به موقع خط‌مشی‌ها می‌شود و کیفیت برنامه‌ها کاهش می‌یابد. ظرفیت اجرایی به عنوان موتور عملیاتی مدل، امکان تحقق اهداف خط‌مشی‌ها را فراهم می‌کند.

تعامل با دولت مرکزی به عنوان مؤلفه‌ای مکمل در مدل قرار دارد و تضمین می‌کند که منابع، حمایت قانونی و هماهنگی سیاست‌ها از سطح کلان به سطح محلی منتقل شود. این تعامل برای موفقیت خط‌مشی‌ها ضروری است زیرا بدون حمایت نهادی و تأمین منابع، اجرای برنامه‌ها با محدودیت‌ها و اختلالات جدی مواجه می‌شود.

مدل مفهومی نشان می‌دهد که موفقیت خط‌مشی‌ها نتیجه تعامل هم‌افزایانه این مؤلفه‌ها است. هر ضعف یا ناکارآمدی در یک مؤلفه، می‌تواند کل عملکرد سیاست‌ها را تحت

منابع

۱. امام خمینی (ره) (۱۳۶۸). سیاست‌های کلی اسلام در مدیریت و حکومت. تهران: موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی.
۲. اسلامی، م. (۱۳۹۵). حکمرانی محلی و نقش آن در توسعه شهری. مجله مطالعات مدیریت شهری، ۷ (۲)، ۱۵-۳۶.
۳. باقری، ر. و حسینی، ف. (۱۳۹۸). مشارکت ذی‌نفعان در فرآیند سیاست‌گذاری شهری: مطالعه موردی تهران. پژوهشنامه مدیریت شهری، ۱۲ (۴)، ۵۷-۸۲.
۴. سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور (۱۳۹۷). راهنمای مدیریت شهری و روستایی. تهران: وزارت کشور.
۵. شریفی، ع. (۱۳۹۶). ظرفیت اجرایی نهادهای محلی و تأثیر آن بر موفقیت خط‌مشی‌های شهری. مدیریت و سیاست‌گذاری عمومی، ۳ (۱)، ۲۳-۴۵.
۶. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۴). بررسی نقش حکمرانی محلی در اجرای سیاست‌های عمومی. تهران: مرکز پژوهش‌ها.
۷. مرکز آمار ایران. (۱۴۰۲). نتایج سرشماری و برآوردهای جمعیتی. تهران: مرکز آمار ایران.
۸. موسوی، ح. و کریمی، س. (۱۳۹۹). شفافیت و پاسخگویی در سیاست‌گذاری شهری: تحلیل کیفی. فصلنامه مطالعات توسعه شهری، ۱۰ (۳)، ۱۱۲-۱۳۵.
۹. نظام جامع مدیریت شهری (۱۳۹۵). گزارش عملکرد شهرداری‌ها و دهیاری‌ها. تهران: وزارت کشور.
۱۰. قاسمی، ک. (۱۳۹۷). تحلیل اثر تعامل دولت مرکزی و نهادهای محلی بر اجرای سیاست‌های شهری. مجله سیاست‌گذاری عمومی، ۵ (۲)، ۴۵-۶۸.
۱۱. رئیس‌زاده، م. و احمدی، ف. (۱۳۹۸). هماهنگی نهادی و اثر آن بر موفقیت خط‌مشی‌ها در شهرداری‌های ایران. پژوهشنامه مدیریت و حکمرانی، ۶ (۱)، ۳۳-۵۵.
۱۲. سازمان ثبت‌احوال کشور (۱۴۰۲). آمار و اطلاعات جمعیتی و هویتی کشور. تهران: سازمان ثبت‌احوال.

مدیران شهری باید با ایجاد سازوکارهای هماهنگ، افزایش مشارکت ذی‌نفعان، تضمین شفافیت و پاسخگویی، ارتقای ظرفیت اجرایی و تعامل مستمر با دولت مرکزی، شرایط اجرای موفق خط‌مشی‌ها را فراهم کنند.

براساس تحلیل یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود در سطوح عملیاتی و سیاست‌گذاری: برنامه‌های آموزش و توانمندسازی مدیران و کارشناسان شهری برای ارتقای مهارت‌های هماهنگی، مدیریت فرآیندها و تصمیم‌گیری استراتژیک طراحی شود. سازوکارهای مشارکت مستمر شهروندان و سازمان‌های مردم‌نهاد در فرآیندهای تصمیم‌گیری شهری ایجاد گردد تا خط‌مشی‌ها با حمایت و همکاری ذی‌نفعان محلی اجرا شوند. توسعه سیستم‌های شفافیت و پاسخگویی از طریق اطلاع‌رسانی منظم به شهروندان، بازخوردگیری مستمر و نظارت دقیق بر اجرای خط‌مشی‌ها، به بهبود اثربخشی سیاست‌ها کمک می‌کند. ظرفیت اجرایی شهرداری‌ها و نهادهای محلی از طریق تأمین نیروی انسانی متخصص، تجهیزات لازم و بهبود فرآیندهای کاری تقویت شود. علاوه بر این، کانال‌های ارتباطی و تعامل با دولت مرکزی بهبود یابد تا تأمین منابع، هماهنگی سیاست‌ها و حمایت نهادی به صورت مستمر تضمین گردد.

اجرای این اقدامات می‌تواند موجب افزایش کارایی، اثربخشی و پایداری خط‌مشی‌های مدیریت شهری شود و زمینه تحقق اهداف توسعه پایدار شهری را فراهم آورد. همچنین، مدل مفهومی ارائه‌شده می‌تواند به عنوان راهنمای عملیاتی برای سیاست‌گذاران و مدیران شهری عمل کند و کمک کند تا طراحی و اجرای خط‌مشی‌ها با نگاه جامع، متوازن و مبتنی بر تعامل هم‌افزایانه مؤلفه‌ها صورت گیرد.

13. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
14. Ansell, C., & Torfing, J. (2014). Public innovation through collaboration and design. *Public Management Review*, 16(3), 381-395. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841192>
15. Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance: Indicators, models and approaches. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313-328. <https://doi.org/10.1177/0020852303693004>
16. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1177/14719037.2013.841192>

32. Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.
17. Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
18. Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(s1), 66–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>
19. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
20. He, B., & Wu, F. (2009). China's emerging neo-liberal urbanism: Perspectives from urban redevelopment. *Antipode*, 41(2), 282–304. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8330.2009.00685.x>
21. Hill, M., & Hupe, P. (2014). Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance (3rd ed.). Sage Publications.
22. Hill, M. J., & Lynn, L. E. Jr. (2005). Governance and public management: A performance-based approach. Routledge.
23. Kickert, W. J. M., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (1997). Managing complex networks: Strategies for the public sector. Sage Publications.
24. Klijn, E. H., & Teisman, G. R. (2003). Institutional and strategic barriers to public-private partnership: An analysis of Dutch cases. *Public Money & Management*, 23(3), 137–146. <https://doi.org/10.1111/1467-9302.00362>
25. Kooiman, J. (2003). Governing as governance. Sage Publications.
26. Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems. *American Economic Review*, 100(3), 641–672. <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.641>
27. Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods (4th ed.). Sage Publications.
28. Pierre, J., & Peters, B. G. (2020). Governance, politics and the state (4th ed.). Palgrave Macmillan.
29. Rhodes, R. A. W. (1997). Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity, and accountability. Open University Press.
30. Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234–258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>
31. Stoker, G. (1998). Governance as theory: Five propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17–28. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00106>