



## A Policy Model in the Field of Municipal Urban Services using a Mixed Method

Research Article

Morteza Sharifi<sup>1</sup>, Hassan Amiri<sup>2</sup>, Mahmoud Modiri<sup>3</sup>, Farzaneh Beigzadeh<sup>4</sup>

DOI: [10.22067/jfcej.2023.83093.1240](https://doi.org/10.22067/jfcej.2023.83093.1240)

### 1. Introduction

The stability and development of any developed city depend on the policy makers. This issue shows the importance of policy making, planning, construction and implementation in analyzing the efficiency and effectiveness of statesmen and city managers. Considering the importance of municipalities in creating or limiting sustainable cities, there is a need to create a macro policy framework to support urban development and provide urban services. Policy is an action plan designed by the government, political and commercial units to influence decisions, actions, and other issues. From management perspective, policy making process has many stages and includes agenda preparation, policy formation, policy implementation, policy evaluation, policy change, and policy end. Nargesian et al. emphasized the features of self-interaction, feedback, and strict policy implementation. Some believe that human resource management and professionalism, as well as support and organizational conditions are the most important factors in every policy. Moreover, some believe that an appropriate policy should emphasize the individual factors, support, culture, economy, supervision, as well as social, legal, organizational issues. Researches have shown that due to the lack of public participation, data, resources, and regulations, there is a gap between the implementation and the ideal conditions of policy making, and the gap should be minimized through culture in order to implement a more optimal policy. Among the limitations of implementing policies are the lack of economic incentive policies and insufficient financial support, weakness in laws and regulations and supervision, lack of coordination between government institutions and lack of public awareness in participation and finally control and evaluation measures. Accordingly, a policy in urban environmental control measures has been introduced.

There are many challenges in urban policy-making that cause ineffectiveness of the policy. Therefore, it is very important to provide a suitable policy model in the field of urban services in the current competitive environment. Using appropriate policies to provide urban services for the development of the city and improving the provision of urban

services is an issue that municipalities are facing. Therefore, the main question of the research is: What is the pattern of policy making in the field of urban services in the municipalities?

### 2. Method

According to the type of data, the current research is mixed (qualitative-quantitative) of exploratory type, and cross-sectional according to the time of data collection. The research community consisted of 12 experts, including senior managers of Rasht Municipality, who responded in a targeted, theoretical, and snowball method until theoretical saturation was reached. These experts have more than 15 years of work experience in executive positions related to urban services and have a master's degree or higher and were totally familiar with the subject of the research. A semi-structured in-depth interview with experts was conducted and then the interview data was analyzed using content analysis in open, central, and selective coding stages. Reliability of qualitative content analysis was examined using credibility, dependability, conformability, transferability, and authenticity. Then, fuzzy Delphi method was used to determine and confirm the components and dimensions of the model. To determine the relationship between the dimensions and components and to determine the pattern, the design pairwise comparison questionnaire and the transient effects of the pattern were determined by analytical network process based on Fuzzy DEMATEL.

### 3. Analysis

The findings of the qualitative section showed that the urban service policy model has five dimensions and 20 components. Environmental, cultural, and economical dimensions are the causes, and environmental dimension is the most influenced. Also, content and operational dimensions are effects, among of which the operational dimension is the most influencing. These findings show that the operational dimension for formulating and implementing the policy model is a challenge that should be tackled as soon as possible by the effective dimensions and the managers should focus on the effective

\*Manuscript received June 26, 2023, Revised, July 23, 2023, Accepted, November 6, 2023.

<sup>1</sup>. Ph.D. student, Department of Public Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran

<sup>2</sup>. Corresponding author. Assistant Professor, Department of Public Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran. E-mail: [H\\_Amiri@azad.ac.ir](mailto:H_Amiri@azad.ac.ir)

<sup>3</sup>. Assistant Professor, Department of Industrial Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran

<sup>4</sup> Assistant Professor, Department of Business Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran

dimensions for formulating and implementing the policy model. The weighting findings showed that the highest weight is related to the operational dimension and the lowest weight is related to the environmental dimension. Among the components of the model, “human capacities” has the most weight, which gained the first importance. Among the twenty components, evaluation component is the second one in terms of importance, followed by functional, executives, and institutional coordination.

#### **4. Conclusion and suggestions**

The innovation of the research is to provide new “cultural” and “content” dimensions in urban policy that were not considered in previous studies. The results showed that environmental and external support factors guide policies towards organizational goals. Governments can improve policies in municipalities through appropriate and timely policies. Moreover, the results showed that the success of the policies of the municipality's urban services depends on the improvement of the “operational” dimension and proper implementation, and law enforcement and adequate infrastructure are important policy tools. Here, the role of coordination, implementation, and evaluation variables in the effective implementation of policies was highlighted. In addition, as the weight of human capacities is 9.24, which is the highest, the changing role of the capacities in the implementation of the policy proved to be so significant. Experienced and trained employees can help the implementation of policies. In the end, generalizing the findings of this research to other organizations should be done with caution. It is recommended that researchers pay attention to political factors in presenting policy models.

---



## ارائه الگوی خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری شهرداری با رویکرد آمیخته\*

## مقاله پژوهشی

مرتضی شریفی<sup>(۱)</sup> حسن امیری<sup>(۲)</sup> محمود مدیری<sup>(۳)</sup> فرزانه بیگزاده<sup>(۴)</sup>

DOI: 10.22067/jfpei.2023.83093.1240

**چکیده** خط‌مشی‌گذاری مناسب یکی از راهکارهای مناسب برای کسب اهداف توسعه شهری و ارائه خدمات بهتر به شهروندان می‌باشد. تحقیق حاضر با هدف ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری در حوزه خدمات شهری شهرداری با رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) انجام شده است. در بخش کیفی، ابعاد و مولفه‌های الگو با روش تحلیل محتوا استخراج شدند. در بخش کمی، داده‌ها با استفاده از ابزار پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است. جامعه تحقیق تعداد ۱۰ نفر خبره شامل مدیران ارشد شهرداری هستند. با تکنیک دلفی فازی، ابعاد و مولفه‌ها غربالگری و انتخاب و با روش دیمتل فازی روابط بین آن‌ها تعیین و الگو طراحی و در نهایت با استفاده از روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی وزن‌دهی و اولویت‌بندی شدند. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که الگو شامل پنج بعد «محیطی»، «اقتصادی»، «فرهنگی»، «محتوایی» و «عملیاتی» به همراه ۲۰ مولفه می‌باشد. یافته‌های بخش کمی و دیمتل فازی نشان داد که به ترتیب اولویت ابعاد «محیطی»، «فرهنگی»، «اقتصادی»، «محتوایی»، «عملیاتی» بر یکدیگر اثرگذار هستند به گونه‌ای که «محیطی» تاثیرگذارترین و «عملیاتی» تاثیرپذیرترین می‌باشد. یافته‌های وزن‌دهی نیز نشان داد که بعد «عملیاتی» بیشترین وزن و مولفه‌های «ظرفیت‌های انسانی»، «ارزیابی» و «اجرایی» به ترتیب اهمیت اول تا سوم را کسب کردند. مدیران شهرداری برای بهبود اجرای الگوی پیشنهادی بر توانمندسازی نیروی انسانی در بخش درون سازمانی و هماهنگی با بالادستی در بخش بیرون سازمانی تمرکز داشته باشند.

واژه‌های کلیدی خط‌مشی، خط‌مشی‌گذاری، خدمات شهرداری.

## A Model for Policy in the Field of Municipal Urban Services with a Mixed Approach

Morteza Sharifi Hassan Amiri Mahmoud Modiri Farzaneh Beigzadeh

**Abstract** Policy making is one of the suitable approaches in acquiring city developing goals and providing better services for citizens. This research was accomplished by the objective of policy making in the city services in municipality by using mixed (quantity and quality) approach. In quantity area, data was gathered by questionnaire tool. The research population consisted of 10 persons of expert managers of municipality. Dimensions and components of screening and selecting were done by Fuzzy Delphi and utilizing Fuzzy DEMATEL method, their relationship was determined then the pattern was designed, and finally by using Fuzzy Analytical Network Process weighed and prioritized. The findings of the quality part indicated that the pattern included five dimensions including: "environmental", "economical", "cultural", "contextual", and "operational" dimensions orderly and 20 components. The findings of quantity part and Fuzzy DEMATEL indicated that there is a kind of relationship between dimensions, so that the "environmental", "economical", "cultural", "contextual", "operational" dimensions have mutual effects on each others, orderly. The weighing findings also showed that the "operational" dimension had the most weight, and the components "human capacity", "evaluation", and "implementation" acquired the first, second and third importance, orderly. So, it is proposed that the managers of municipality concentrate on human resources to implement the proposed pattern for enabling the human resources in interoffice part and have coordination with superiors in out of organization part.

**Key Words** Policy, Policy-making, Services in municipality.

\* تاریخ دریافت مقاله ۱۴۰۲/۴/۵ و تاریخ پذیرش آن ۱۴۰۲/۸/۱۶ می‌باشد.

(۱) دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.

(۲) نویسنده مسنول، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.

(۳) گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.

(۴) گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.

## مقدمه

کیفیت خط مشی‌ها، مرحله تدوین خط مشی و مرحله مشروعیت بخشی به خط مشی می‌باشد و این یافته‌ها در تحقیق دانایی فرد و همکاران [1] تاکید شده است. هدف اصلی خط مشی‌های شهری این است که سیاست‌گذاران بتوانند خط مشی مبتنی بر شواهد را طراحی کنند [12]. امروزه تا حد زیادی موفقیت و شکست خط مشی‌ها را می‌توان از طریق شناسایی و بهبود شاخص‌های هر مرحله از فرآیند خط مشی گذاری تعیین کرد [11]. بنابراین، ارائه الگوی مناسب خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری در فضای رقابتی کنونی بسیار حائز اهمیت است.

امروزه برای پیشرفت و توسعه شهری، نیاز به شیوه‌های جدید الگوی خط مشی گذاری درحوزه خدمات شهری است. زیرا در سال‌های اخیر مشکلاتی مانند نارضایتی شهروندان از توسعه شهری و برنامه ریزی و نظارت نامناسب بر خدمات شهری سبب شده تا توسعه شهری و ارائه مناسب خدمات شهری به شهروندان در خطر بیافتد و منجر به عدم توسعه شهری گردد. چنین استنباط می‌گردد که مشکلات بوجود آمده مطرح شده ناشی از خط مشی گذاری ناقص و اشتباه است و موجب شده است که اجرای خط مشی‌ها با آن چه مورد نظر سازمان می‌باشد، همسان نباشد. ضعف در خط مشی، افزایش کیفیت و بهبود ارائه خدمات به شهروندان را متوقف کرده است. بنابراین بکارگیری خط مشی‌های مناسب برای ارائه خدمات شهری جهت توسعه شهر و بهبود ارائه خدمات شهری یک مسئله است که شهرداری‌ها با آن مواجه هستند. بنابراین، سوال اصلی تحقیق این است که الگوی خط مشی گذاری حوزه خدمات شهری در شهرداری چگونه است؟

اهداف تحقیق حاضر عبارتند از:

۱. تعیین ابعاد و مولفه‌ها الگوی خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری شهرداری.
۲. تعیین ارتباط بین ابعاد و مولفه‌ها الگوی خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری شهرداری.
۳. تعیین وزن و اهمیت ابعاد و مولفه‌های الگوی خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری شهرداری.

## ادبیات و پیشینه نظری تحقیق

### خط مشی

خط مشی فرایندی است که دولت با آن ایده‌های خود را به

امروزه، با پیچیده‌تر شدن اداره جوامع، ارزشیابی خط مشی‌های عمومی برای سازمان‌ها و دولت‌ها اجتناب ناپذیر شده است [1]. در خدمات عمومی شهری و خط مشی گذاری‌های شهری باید تعقل‌گرایی مدیریت و تعقل‌گرایی منافع عمومی در نظر گرفته شود [2]. ثبات و توسعه هر شهر توسعه یافته، وابسته به خط مشی‌گذاران آن است. این موضوع، ارتباط اهمیت خط مشی گذاری، برنامه ریزی، ساخت و اجرا در تجزیه و تحلیل کارایی و اثربخشی دولتمردان و مدیران شهری را نشان می‌دهد [3]. با توجه به اهمیت شهرداری‌های در ایجاد یا محدود کردن شهرهای پایدار، نیاز به ایجاد چارچوب خط مشی گذاری کلان برای حمایت از توسعه شهری و ارائه خدمات شهری وجود دارد [4]. سیاستگذاران شرایط موجود شهری را برای خط مشی گذاری در نظر نمی‌گیرند و موجب ناکارآمدی و شکست خطی مشی می‌گردد [5].

در خط مشی گذاری شهری چالش‌های بسیاری وجود دارد که موجب ناکارآمدی خط مشی گذاری می‌گردد. جدا در نظر گرفتن ابزار خط مشی گذاری (PI) (policy instruments) یکی از چالش‌ها است. در طراحی خط مشی‌ها باید یک چارچوب مناسبی را برای همراستایی ابزار خط مشی گذاری در نظر گرفت که با یکدیگر در تعامل باشند و سعی بر آن باشد تا ارتباط بین ذینفعان افزایش یابد [6]. همچنین خط مشی گذاری به شدت تحت تأثیر سطوح دولتی بالا در سطح شهر قرار دارند [4]. یکی از چالش‌های مهم پژوهش‌های شهری، نبود اعتماد کافی میان مدیران ارشد اجرایی و خط مشی‌گذاران (اعضای شورای شهر) به متخصصان است [7]. همچنین در موضوع خط مشی گذاری شهری، شناسایی بازیگران و ذینفعان مختلف حائز اهمیت است [8]. در خط مشی گذاری حوزه خدمات، اهداف بر کار واقعی یا عملکرد مقامات اجرایی تأثیر دارند. این یافته نشان می‌دهد که بین اهداف و خط مشی گذاری‌ها باید سازگاری وجود داشته باشد [9]. شواهد نشان می‌دهد یکی از مسائلی که امروزه کشورهای مختلف دنیا را در حوزه مدیریت دولتی تحت تأثیر خود قرار داده، نبود الگوی مفهومی کلان و ساختار کارآمد خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری است [10]. مطالعه شکری و همکاران [11] تاکید کرده است که بر اساس فرآیند خط مشی گذاری، مهمترین مراحل تأثیرگذار در

[1] عوامل «تشخیص مسئله، تدوین خط مشی، مشروعیت بخشی به خط مشی، اجراء و ارزشیابی» را در فرآیند خط مشی گذاری نام برد. برمند (Bermand) (۱۹۸۰) بیان می دارد که میان محیط و پیامدهای اجراء خط مشی رابطه وجود دارد. بر این اساس بستر سازمانی، سیاسی، اجتماعی و قانونی ای که خط مشی در آن اجرا می شود تأثیر بسزائی بر احتمال موفقیت آن دارد [22]. همچنین آیاندا (Iyanda) و همکاران [23] عوامل خط مشی گذاری را شامل عوامل محتوایی، ساختار و نهاد، پشتیبانی، مجریان و سازمان های مجری و محیطی می دانند. شهرداری ها باید اهداف و اقدامات را در چهارچوب خطی مشی متشکل از چهار محور، یعنی ۱) محیط و کیفیت زندگی، ۲) سیاست اجتماعی، بهداشت، آموزش، فرهنگ و ورزش، ۳) اقتصاد محلی و اشتغال، و ۴) بهبود توان فنی، مدیریتی و مالی شهرداری تعریف کنند. علاوه بر این، آن ها باید شاخص های ورودی، خروجی و نتایج را تعیین کنند که بر اساس آنها پیشرفت را زیر نظر داشته باشد [24].

نرگیسیان و همکاران [25] در مطالعه خط مشی گذار در حوزه بانکداری بر ویژگی های خودتعاملی، بازخورد و اجرای دقیق خط مشی تأکید کرده اند. انصاری و همکاران [26] در خط مشی گذاری فرهنگی با رویکرد تحول در مراکز آموزش عالی به این نتیجه دست یافتند که مدیریت منابع انسانی و حرفه ای بودن، حمایت ها و شرایط سازمانی از مهم ترین عوامل در مدل می باشد. در مطالعه خط مشی فساد اداری که توسط حسن سلطان سولقانی و همکاران [27] انجام شده، مشخص گردید که در یک خط مشی مناسب باید بر عوامل فردی، حمایت ها، فرهنگ، اقتصاد، اجتماعی، قانون، سازمانی و نظارت تأکید شود. قیطاسی وند و همکاران [28] به واکاوی عوامل مؤثر بر موفقیت تدوین خط مشی های عمومی مدیریت شهری تهران پرداختند. نتایج نشان داد نحوه هماهنگی نهادها، شرایط محیطی، وظایف نهادها و ساختار نهادها به ترتیب مهم ترین عوامل مؤثر بر تدوین موفق خط مشی های حمل و نقل عمومی شهر تهران هستند. نتایج مطالعه صافی اصفهانی و بشیر [29] نشان داد که خط مشی «فرهنگ دینی - تدافعی»، خط مشی «نخبه محوری و تلفیقی» و خط مشی «مردم محوری و تلفیقی» بر خط مشی گذاری فرهنگی - اجتماعی در سازمان های فرهنگی شهری مهم هستند. باقر نژاد و همکاران [30] بر دو عامل «نظام یافتگی

برنامه ها و فعالیت های پیاده سازی برای دستیابی به نتایج و ایجاد تغییرات مطلوب در دنیای واقعی عملی می کند [13]. می توان گفت خط مشی، تعهد به انجام بعضی از کارها است. خط مشی به طور صرف، اتخاذ تصمیم نیست؛ بلکه فرایندی است، شامل تمام اقداماتی که از زمان احساس مشکل شروع می شود و به ارزیابی نتایج حاصل از اجرای خط مشی ختم می گردد [14]. المور (Elmore) (۱۹۷۹) و ساباتیر (Sabatier) (۱۹۸۶) بیان کردند که می توان برای خط مشی های کلیدی بخش های مختلف، تفاوت و تمایز قائل شد [9]. به اعتقاد لنون (Lennon) (۲۰۰۹) خط مشی، به عنوان برنامه عمل است که توسط دولت، واحدهای سیاسی و تجاری برای نفوذ در تصمیم ها، اقدامات و مسائل دیگر طراحی می شود [15]. یکپارچگی خط مشی همچنین می تواند با اتخاذ یک ابزار که اهداف سیاست را در بخش های مختلف برآورده می کند، حاصل شود [16]. فرایند خط مشی گذاری از نگاه علم مدیریت چرخ های چند مرحله ای دارد و شامل تهیه دستور کار، شکل گیری خط مشی، اجرای خط مشی، ارزیابی خط مشی، تغییر خط مشی و در نهایت پایان خط مشی است [10]. هدف ادغام خط مشی می تواند اجتناب از تعاملات منفی بین اهداف بخشی یا تلاش برای تعاملات مثبت بین آنها باشد تا متقابلاً یکدیگر را تقویت کنند [17]. در تدوین خط مشی باید به مسائل و مشکلات واحد پرداخته شود تا از پیچیدگی آن کاسته شود. همچنین تعریف واضح نقش ها و مسئولیت های بازیگران سیاست ها دارای اهمیت است [18].

در تحقیقات گذشته آمده است که شناسایی عوامل و موانعی که در خط مشی گذاری خدمات موثر هستند، دارای اهمیت است [19]. نوردتوم (Nordtømme) و همکارانش (۲۰۱۵) در بررسی موانع اجرای خط مشی های حمل نقل شهری به دو عامل الزامات مالی و پذیرش ذینفعان اشاره می کنند [9]. ادواردز (Edwards) (۱۹۸۰) چهار علت تأثیرگذار بر خط مشی را مطرح می کند که عبارت هستند از «ارتباطات، منابع، گرایش های مجریان و ساختار بوروکراسی» [10]. لپسکی (Lipsky) (۱۹۸۰)، اعتقاد دارد که «اجراء» از مهمترین موضوعات در فرایند خط مشی گذاری است [20]. شکاف اجرای خط مشی، فرایند دشوار حرکت از سیاست به عمل است [21]، که اغلب با کم توجهی مواجه می شود [14]. دانایی فر و همکاران

تحقیق آنها نشان می دهد که چگونه با نادیده گرفتن تعاملات پیچیده در طراحی و اجرای خط مشی ها، ترکیب خط مشی ها می تواند بر نتایج خدمات تاثیر منفی داشته باشد. ادوبودو و Ideobodo) و همکاران [3] به شکل گیری و اجرای خط مشی های عمومی پرداختند. نتایج مطالعه آنها نشان داد که خط مشی های عمومی ابزارهای توسعه ای قدرتمندی در دست دولت ها و بخش های عملیاتی وابسته به دولت ها ارائه می دهد. همچنین ناهماهنگی در خط مشی ها موجب می شود که خدمات از لحاظ فنی و استراتژیک کارایی نداشته باشند.

### روش شناسی

این تحقیق از منظر هدف کاربردی (توسعه ای) است. همچنین، پژوهش حاضر برحسب نوع داده، آمیخته (Mixed) (کیفی- کمی) از نوع اکتشافی، برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی است. در این تحقیق در آغاز با مرور مبانی نظری و مطالعه ادبیات تحقیق و استفاده از روش تحلیل محتوا به مصاحبه عمیق نیمه ساخت یافته با خبرگان پرداخته شد و سپس گزاره های کلامی به دست آمده از مصاحبه با خبرگان به کمک روش تحلیل محتوا و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مدل نظری، ارائه شد. روش گردآوری اطلاعات مطالعات کتابخانه ای است. روش جمع آوری داده ها، روش میدانی و با استفاده از ابزارهای مصاحبه و پرسش نامه است. جامعه تحقیق خبرگان شامل مدیران ارشد شهرداری رشت و آگاه به امر در زمینه خط مشی گذاری می باشند. در این تحقیق تعداد ۱۲ نفر از خبرگان شامل مدیران ارشد شهرداری رشت و به روش هدفمند، نظری و گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری پاسخگو بودند. این خبرگان دارای تجربه کاری بالای ۱۵ سال در پست های اجرایی مرتبط با خدمات شهری و مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد به بالا می باشد که به موضوع پژوهش آشنایی کامل داشتند.

برای شناسایی و استخراج ابعاد و مولفه های الگوی خط مشی گذاری از تحلیل محتوای کیفی عرفی با بهره گیری از رویکرد های ترکیبی استقرایی (مصاحبه باز) و به صورت سازماندهی اطلاعات ساخت یافته در بخش کیفی استفاده شده است. دلیل استفاده از تحلیل محتوای، کشف رفتارها، ادراکات و روندهای جدید در الگوی خط مشی گذاری و دریافت پاسخ

فنی و اجتماعی اجراء» و «پشتوانه محتوایی و عینی اجراء» بر اجرای موفق خط مشی عمومی حمایت از شرکت ها و موسسات دانش بنیان تاکید کردند. نتایج مطالعه رنگریز و همکاران [14] نشان داد که تعدد اهداف، هدف گذاری مبهم و خط مشی های غیر واقعی از مهم ترین موانع اجرای خط مشی های عمومی در سازمان های دولتی است.

چو (Chu) و همکاران [31] در تحلیل تطبیقی عملکرد اجرای خط مشی های پسماندهای جامد شهری به این نتیجه رسیدند که عملکرد اجرای خط مشی طبقه بندی اجباری (ابزارهای نظارتی و مداخله مستقیم دولت) بهتر از سیاست دفاعی است که در سرعت پیشرفت خط مشی، نرخ طبقه بندی و نرخ رشد و مزایای اقتصادی آشکار می شود. همچنان (Hamjen) و همکاران [32] در مطالعه با هدف شناسایی خط مشی گذاری ها و اجرای آن نشان دادند که به دلیل عدم مشارکت عمومی، داده ها، منابع و مقررات بین اجرا و شرایط ایده آل خط مشی گذاری فاصله وجود دارد و شکاف باید از طریق فرهنگ سازی به حداقل برسد تا اجرای خط مشی بهینه تر شود. سیفونتس-فاورا (Cifuentes-Faura) و همکاران [33] در مطالعه خط مشی گذاری شهرداری نشان داد که هر چه شفافیت اقتصادی و مالی بیشتر باشد و اطلاعات بیشتری در مورد قراردادهای خدمات عمومی و برنامه ریزی شهری و کارهای عمومی وجود داشته باشد، شهرداری کارآمدتر است. رن (Ren) و همکاران [34] نبود سیاست های تشویقی اقتصادی و حمایت مالی ناکافی، ضعف در قوانین و مقررات و نظارت، ناهماهنگی بین نهادهای دولتی و نبود آگاهی عمومی در مشارکت و در نهایت اقدامات کنترل و ارزیابی را از محدودیت های اجرای خط مشی در اقدامات کنترل محیطی هوای شهری معرفی کرده اند. گولیا (Gulia) و همکاران [35] نشان داد که شکاف ها در سیاست های مدیریتی و استراتژی های کنترلی از مهمترین دلایل شسکت خط مشی مدیریت شهری می باشد که سیاست ها و اقتصاد بدان دست زده اند. بازان (Bazzan) و همکاران [36] نشان می دهد که با انجام اقدامات هماهنگ و مشترک در بخش های مختلف، به مشکلات خط مشی گذاری غلبه کرد. لی یو (Lieu) و همکاران [7] ترکیب خط مشی، مشارکت کنندگان و ترکیب تعاملات متقابل برای ارزیابی یکپارچه در خط مشی های محیط زیست استفاده کرده اند.

پرسشنامه قادر می سازد تا کارشناسان نظرات خود را در طول دوره‌های متوالی بر اساس پاسخ های ارائه شده توسط سایر متخصصان اصلاح کنند [39]. روش دلفی فازی منطق مجموعه فازی را در روش دلفی ادغام می کند که ابهامات احتمالی و عدم قطعیت های مرتبط با پاسخ ها را کاهش می دهد. در روش دلفی فازی، معیارهای انتخاب کارشناسان برای تحقیق، سطح تحصیلات، زمینه تخصص، تجربه و آمادگی برای مشارکت در حوزه مورد مطالعه مربوطه است [40].

از روش تصمیم گیری چند معیاره فرآیند تحلیل شبکه ای بر اساس دیمتل فازی برای تعیین روابط بین ابعاد و مولفه ها و تعیین الگو استفاده شده است. چرا که دیمتل یک روش مناسب در ساختارهای پیچیده است که مدل ارتباطات بین پارامترهای موثر را مورد بررسی قرار می دهد و یک مدل ساختاری بصری را به صورت یک گراف علت و معلولی نشان می دهد. در این روش علاوه بر بررسی رابطه سطح بین معیارها، علت و معلول در یک نمودار طبقه بندی و نمایش داده می شود. دیمتل روشی جامع برای تعیین رابطه علی بین عوامل پیچیده است که درک روابط متقابل میان عوامل را امکان پذیر می کند [41]. برای وزن دهی و تعیین میزان اهمیت ابعاد و مولفه ها از روش فرآیند تحلیل شبکه ای استفاده می شود. ساعتی در سال ۱۹۹۶ روش فرآیند تحلیل شبکه ای را با در نظر گرفتن وابستگی بین ابعاد و معیار ارائه داد که برای دنیای واقعی مناسب بود [42]. روش فرآیند تحلیل شبکه ای وزن عوامل را بر اساس وابستگی متقابل بین عوامل به دست می آورد [43]. عدم قطعیت در پاسخگویی به صورت فازی استفاده می شود. مجموعه فازی عدم اطمینان و تردید را در تصمیم گیری امکان پذیر می کند و برای بسیاری از برنامه های کاربردی در دنیای واقعی مناسب است [42]. گام های اجرای روش ترکیبی در منبع [41-43] آمده است.

### یافته های تحقیق

در ابتدا مصاحبه های نیمه عمیق با ۱۲ خبره صورت گرفت و داده های کیفی به روش تحلیل محتوا تجزیه و تحلیل شد. در این روش، در نخستین مرحله، داده‌ها از یکدیگر تفکیک شده و کدهای باز از دل آنها استخراج گردید. سپس کدهایی که در مرحله نخست از یکدیگر تفکیک شده اند براساس رابطه شان با سایر کدها در ترکیبی جدید به هم متصل شدند و در مرحله

بهرتر است که در آن شناسایی مضامین و استخراج تفسیرهای معنادار از داده ها صورت گرفته است. تحلیل محتوای به عنوان یک روش تحلیلی قدرتمند برای تفسیر ذهنی محتوای داده‌های کیفی به شیوه‌ای نظام‌مند و وابسته به زمینه مورد استفاده قرار می‌گیرد [37]. در تحلیل محتوای، داده‌ها به سه دسته کدگذاری باز، کدگذاری محوری، و کدگذاری انتخابی استخراج گردیده است. در کدگذاری باز که نکات کلیدی مصاحبه شونده‌گان می باشد، شاخص ها استخراج شدند. سپس شاخص هایی که ارتباط معنای و نزدیک به هم داشتند در دسته ای مولفه تحت کدگذاری محوری انتخاب شدند. در نهایت برای ارائه نظریه و شناسایی ابعاد در کدگذاری انتخابی اقدام به تشکیل دسته های بزرگ از مولفه های با مفهوم معنایی نزدیک به هم شد. قابل اطمینان تحلیل محتوای کیفی با استفاده از اعتبار (Credibility)، اطمینان پذیری (Dependability)، انطباق پذیری (Conformability)، قابلیت انتقال (Transferability) و اصالت (Authenticity) بررسی شده است [38] از نظر اعتبار، سؤالات مصاحبه برای به دست آوردن داده های غنی مناسب به تایید گروه‌های مرجع انتقادی رسید. اطمینان پذیری به تکرار پذیری مدام اشاره دارد که مصاحبه‌ها در زمان و در شرایط مختلف انجام شد. ارتباط، معنا و تکرار داده‌ها و کدها بین خبرگان برای تایید انطباق پذیری بررسی شد. برای انتقال پذیری و تعمیم یافته‌ها به گروه‌ها از ضریب توافق مانند ضریب لائوشه و روش دلفی فازی استفاده شد. در اصالت تحلیل محتوای کیفی محقق آنچه را که به تایید خبرگان رسیده بود، ارائه کرد.

برای تعیین و تایید مولفه‌ها و ابعاد الگو از روش دلفی فازی استفاده شده است. چرا که روش دلفی یکی از روش های مبتنی بر نظرات کارشناسان برای تعیین متغیرهای ورودی کلیدی است که برای استخراج نتایج آماری دقیق و قابل اعتماد از داده های کیفی استفاده می شود. روایی پرسش نامه روش دلفی فازی از روش اعتبار سازه‌ی استفاده شده است که در آن خبرگان نظرات خود را در خصوص اصلاح، ادغام، اضافه، و حذف مولفه‌ها اعلام کردند. هدف روش دلفی جمع آوری اطلاعات از کارشناسان و دستیابی به قابل اعتمادترین همگرایی نظرات در مورد یک موضوع خاص است. این روش به ویژه برای تحقیقات اکتشافی در تحقیقات پیچیده و میان رشته ای مفید است. ماهیت تکراری روش دلفی در دوره‌های چندگانه

در ادامه، برای الگوسازی نیاز است تا روابط بین ابعاد و مؤلفه‌ها مشخص شوند. بدین منظور، برای تعیین روابط از روش دیمتل فازی استفاده شده است. برای بررسی روابط درونی بین ابعاد و مؤلفه‌ها، ۱۰ نفر افراد خبره مقایسه‌های زوجی بین آن‌ها را از نقطه نظر میزان تأثیر عامل در سطر بر عامل در ستون بر اساس امتیاز "تأثیر خیلی زیاد (۴)"، "تأثیر زیاد (۳)"، "تأثیر کم (۲)"، "تأثیر بسیار کم (۱)"، و "بدون تأثیر (۰)" انجام دادند. سپس نظرات همه خبرگان جمع‌آوری و میانگین امتیازات محاسبه شد و ماتریس تصمیم‌فازی برای ابعاد و مؤلفه‌های شکل‌گرفت که در به ترتیب در جداول (۲) و (۳) آمده است.

در ادامه مراحل از دیمتل فازی، ماتریس نرمال شده روابط مستقیم فازی تشکیل شد. سپس ماتریس روابط کلی به دست می‌آید. در نهایت مجموع عناصر ستون‌ها و سطرهای ماتریس روابط کلی برای ابعاد و مؤلفه‌های آن محاسبه و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها تعیین شدند. سپس تعامل ابعاد و مؤلفه‌ها با جمع مقادیر اثرگذاری و اثرپذیری آن‌ها به دست آمد و در نهایت از طریق تفریق آن‌ها، اثرگذاری/اثرپذیری خالص محاسبه شد. این یافته‌ها در جدول (۴) آمده است.

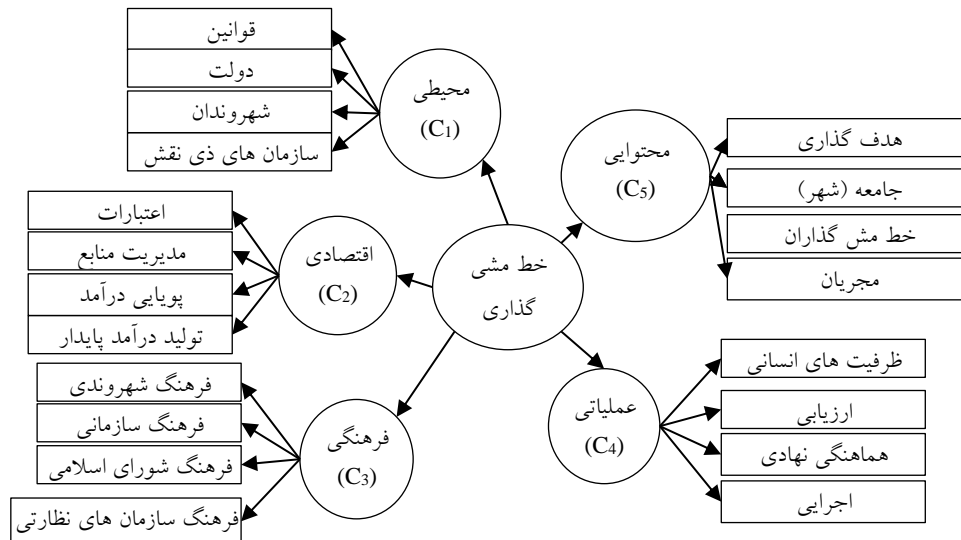
کدگذاری محوری، مفاهیم (مؤلفه‌ها) شکل‌گرفت. در مرحله سوم، مقوله اصلی مورد توجه قرار گرفت که در آن مرحله کدگذاری محوری مفاهیم که در مرحله قبل از یکدیگر تفکیک شده‌اند، براساس رابطه‌شان با سایر مفاهیم در ترکیبی جدید تحت مقوله اصلی در کدگذاری انتخابی به هم متصل شدند و ابعاد الگو تشکیل شد. جدول (۱) نمونه از مصاحبه با خبرگان و کدگذاری به روش تحلیل محتوا را نشان می‌دهد.

در ادامه از روش دلفی فازی برای غربالگری و تعیین مؤلفه‌های الگو استفاده شد. دلفی فازی در سه دور انجام شد و نظرات خبرگان جمع‌آوری و برخی از مؤلفه‌ها اصلاح گردید. خبرگان بر میزان مرتبط بودن هر یک از مؤلفه‌ها در الگو اعلام کردند. در طی سه مرحله نظرسنجی از ۲۷ مؤلفه، ۷ مؤلفه شامل «تعارض و چانه زنی»، «تشریک مساعی»، «بهره‌مندی از فناوری‌ها»، «شرایط اجتماعی»، «مناسب‌سازی عوارض و هزینه خدمات»، «موقعیت جغرافیایی»، و «فضای کالبدی» به دلیل کسب نظرات پایین خبرگان از مدل مفهومی تحقیق حذف گردیده و مدل نهایی دارای ۵ بعد اصلی با ۲۰ مؤلفه گردید. شکل (۱) ابعاد و مؤلفه‌های الگوی خط‌مشی گذاری در حوزه خدمات شهری شهرداری را نشان می‌دهد.

جدول ۱ کدهای باز استخراج شده از مصاحبه با خبرگان به روش تحلیل محتوا

کدگذاری محوری	کد	کدگذاری باز	گزاره‌های کلامی
فرهنگ سازمانی	EA16- EJ15	مسئولیت‌پذیری	فرهنگ تدوین‌کنندگان و مجریان و ناظران اگر مبتنی بر توسعه، احساس مسئولیت، انضباط، برنامه‌ریزی و برنامه‌محوری و اخلاق باشد قطعاً در جهت منافع عمومی تدوین و اجرا و نظارت خواهد شد ولی در غیر اینصورت در جهت منافع شخصی و گروهی و اقلیت خواهد بود
اجرایی	EA17- EB9- EI9- EA18	برنامه‌ریزی	
خط‌مشی‌گذاران	EA19- EI34- EK9	تاکید بر منافع عمومی	
	ED23- EE26- EF31- EG29- EJ1	تخصص و دانش لازم	خط‌مشی‌گذاران از تخصص و دانش لازم و تجربه کافی برخوردار باشند
	EG30- EI32- EJ2	تجربه کافی	
	EG31- EI33- EJ39	اندیشه راهبردی	خط‌مشی‌گذاران باید بتوان تعیین راهبردهای بلندمدت را داشته باشند و قابلیت درک صحیح خط‌مشی‌گذاران از مسیر چشم‌اندا سازمان، اهداف بخشی و جزئی را عملیاتی و کاربردی تر می‌کند. همچنین، خط‌مشی باید با ظرفیت‌ها تطابق داشته باشد
اهداف	EA31- EC8- EE1- EF21- EG11- EJ43	اهداف واضح و روشن	
	EA43- EB13- EB29- EC15- EI38- EJ44	واقع‌بینی در خط‌مشی	
اجرایی	EA6- EG28- EI29	تعریف درست و تخصصی گام‌های اجرایی	برنامه‌های عملیاتی قابل اجرا باید در مدیریت شهری ملاک عمل قرار گیرد. برای اجرایی شدن، انتخاب درست افراد در تهیه و تدوین خط‌مشی موجب عدم سردرگمی می‌شود
	EA23- EA24- EB17	انتخاب درست افراد	





شکل ۱ ابعاد و مولفه های الگوی خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری شهرداری

جدول ۲ ماتریس روابط مستقیم سازی بین ابعاد

C5			C4			C3			C2			C1			
کران بالا	کران میانی	کران پایین	کران بالا	کران میانی	کران پایین	کران بالا	کران میانی	کران پایین	کران بالا	کران میانی	کران پایین	کران بالا	کران میانی	کران پایین	
۰/۵۴۲	۰/۷۹۲	۰/۹۵۸	۰/۶۶۷	۰/۹۱۷	۱	۰/۳۷۵	۰/۶۲۵	۰/۸۷۵	۰/۲۰۸	۰/۴۵۸	۰/۷۰۸	۰	۰	۰	C1
۰/۵	۰/۷۵	۰/۹۵۸	۰/۶۶۷	۰/۹۱۷	۱	۰	۰/۲۵	۰/۵	۰	۰	۰	۰/۱۶۷	۰/۴۱۷	۰/۶۶۷	C2
۰/۴۵۸	۰/۷۰۸	۰/۹۵۸	۰/۶۶۷	۰/۹۱۷	۰/۹۵۸	۰	۰	۰	۰/۴۱۷	۰/۶۶۷	۰/۹۱۷	۰/۰۴۲	۰/۲۵	۰/۵	C3
۰/۱۲۵	۰/۳۷۵	۰/۶۲۵	۰	۰	۰	۰/۰۴۲	۰/۲۹۲	۰/۵۴۲	۰	۰/۱۶۷	۰/۴۱۷	۰	۰/۰۴۲	۰/۲۹۲	C4
۰	۰	۰	۰/۵۸۳	۰/۸۳۳	۰/۹۵۸	۰/۰۴۲	۰/۲۹۲	۰/۵۴۲	۰	۰/۲۰۸	۰/۴۵۸	۰	۰/۰۸۳	۰/۳۳۳	C5

جدول ۳ ماتریس روابط مستقیم سازی بین مولفه ها

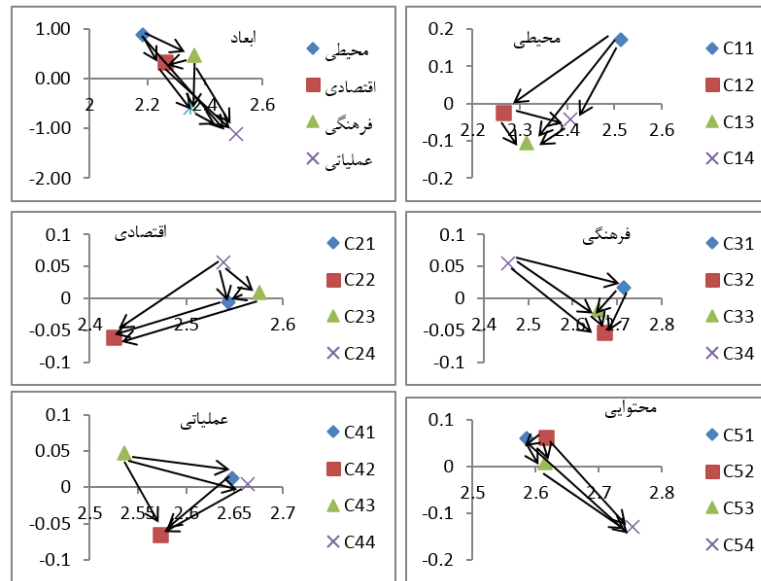
C54			C53			C...	C12			C11			
کران بالا	کران میانی	کران پایین	کران بالا	کران میانی	کران پایین		کران بالا	کران میانی	کران پایین	کران بالا	کران میانی	کران پایین	
۰/۶	۰/۸۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	...	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰	۰	۰	C11
۰/۷	۰/۹۵	۱	۰/۶	۰/۸۵	۱	...	۰	۰	۰	۰/۶	۰/۸۵	۱	C12
۰/۷	۰/۹۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	...	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۶	۰/۸۵	۱	C13
۰/۶۵	۰/۹	۱	۰/۴۵	۰/۷	۰/۸۵	...	۰/۶	۰/۸۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	C14
۰/۶۵	۰/۹	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	...	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	C21
۰/۶۵	۰/۹	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	...	۰/۱۵	۰/۴	۰/۶۵	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	C22
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	C...
۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۶	۰/۸۵	۱	...	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۶	۰/۸۵	۱	C42
۰/۷۵	۱	۱	۰/۶	۰/۸۵	۱	...	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	C43
۰/۷۵	۱	۱	۰/۶۵	۰/۹	۱	...	۰/۶	۰/۸۵	۱	۰/۶	۰/۸۵	۱	C44
۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	...	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	C51
۰/۶۵	۰/۹	۱	۰/۶	۰/۸۵	۱	...	۰/۶	۰/۸۵	۱	۰/۷	۰/۹۵	۱	C52
۰/۶۵	۰/۹	۱	۰	۰	۰	...	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	C53
۰	۰	۰	۰/۶	۰/۸۵	۱	...	۰/۶	۰/۸۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	C54

جدول ۴ مقادیر اثرگذاری، اثرپذیری، تعامل، و اثرگذاری/اثرپذیری خالص ابعاد و مولفه ها

ابعاد	اثرگذاری	اثرپذیری	تعامل	اثرگذاری/اثرپذیری خالص	نتیجه
محیطی	۱/۵۴	۰/۶۵	۲/۱۹	۰/۸۸۶	علت
قوانین	۱/۳۴	۱/۱۷۱	۲/۵۱۳	۰/۱۷۲	علت
دولت	۱/۱۲	۱/۱۴۵	۲/۲۶۵	-۰/۰۲۵	معلول
شهروندان	۱/۱	۱/۲۱	۲/۳۱۴	-۰/۱۰۵	معلول
سازمان های ذی نقش	۱/۱۸	۱/۲۲۴	۲/۴۰۶	-۰/۰۴۱	معلول
اقتصادی	۱/۳	۰/۹۶	۲/۲۶	۰/۳۳۷	علت
اعتبارات	۱/۲۷	۱/۲۷۵	۲/۵۴۴	-۰/۰۰۶	معلول
مدیریت منابع	۱/۱۸	۱/۲۴۳	۲/۴۲۴	۰/۰۶	معلول
پویایی درآمد	۱/۲۹	۱/۲۸۳	۲/۵۷۵	۰/۰۰۹۶	علت
تولید درآمد پایدار	۱/۳	۱/۲۴۱	۲/۵۳۸	۰/۰۵۶۶	علت
فرهنگی	۱/۴۱	۰/۹۵	۲/۳۶	۰/۴۶۴	علت
فرهنگ شهروندی	۱/۳۷	۱/۳۴۹	۲/۷۱۴	۰/۰۱۷۳	علت
فرهنگ سازمانی	۱/۳۱	۱/۳۶۲	۲/۶۷۰	-۰/۰۵۳	معلول
فرهنگ شورای اسلامی شهر	۱/۳۲	۱/۳۳۸	۲/۶۵۷	-۰/۰۱۹	معلول
فرهنگ سازمان های بالادستی و نظارتی	۱/۲۵	۱/۲۰۱	۲/۴۵۵	۰/۰۵۴۳	علت
عملیاتی	۰/۷	۱/۸۱	۲/۵۱	-۱/۱۱	معلول
ظرفیت های انسانی	۱/۳۳	۱/۳۱۷	۲/۲۶۴	۰/۰۱۳	علت
ارزیابی	۱/۲۵	۱/۳۱۹	۲/۵۷۲	-۰/۰۶۵	معلول
هماهنگی نهادی	۱/۲۹	۱/۲۴۴	۲/۵۳۵	۰/۰۴۷	علت
اجرایی	۱/۳۳	۱/۳۳	۲/۶۶۳	۰/۰۰۴۳	علت
محتوایی	۰/۸۹	۱/۴۶	۲/۳۵	-۰/۰۵۷	معلول
هدف گذاری	۱/۳۲	۱/۲۶۳	۲/۵۸۵	۰/۰۵۹	علت
جامعه (شهر)	۱/۳۴	۱/۲۷۷	۲/۶۱۵	۰/۰۶۲	علت
خط مشی گذاران	۱/۳۱	۱/۳۰۴	۲/۶۱۵	۰/۰۰۷۳	علت
مجریان	۱/۳۱	۱/۴۴۱	۲/۷۵۳	-۰/۱۲۹	معلول

اجرای الگوی خط مشی گذاری یک مسئله و چالش است که باید هر چه سریعتر توسط ابعاد تاثیرگذار بهبود یابد و مدیران برای تدوین و اجرای الگوی خط مشی گذاری بر ابعاد تاثیرگذار تمرکز کنند. شکل (۲) نقشه شبکه روابط و چگونگی اثرگذاری و اثرپذیری های ابعاد و مولفه ها را نشان می دهد که مدیران می توانند از طریق شناخت این روابط برای بهبود تدوین و اجرای الگوی خط مشی کمک بگیرند.

در جدول (۴)، اثرگذاری/اثرپذیری خالص قدرت تاثیرگذاری یا تاثیرپذیری هر بعد را نشان می دهد. به طور کلی، اگر خالص اثرپذیری/اثرگذاری مثبت باشد، بعد علت می باشد و اگر منفی باشد، معلول است. بنابراین، ابعاد "محیطی"، "فرهنگی" و "اقتصادی" به ترتیب علت هستند که بعد "محیطی" تاثیرگذارترین است. همچنین ابعاد "محتوایی"، و "عملیاتی" معلول هستند که بعد "عملیاتی" تاثیرپذیرترین است. این یافته ها نشان می دهد که بعد عملیاتی برای تدوین و



شکل ۲ نقشه شبکه روابط بین ابعاد و موله های الگوی خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری

گذاری (C51)، خط مش گذاران (C53) و مجریان (C54) تاثیر دارد. این یافته نشان می دهد که رضایتمندی عمومی مردم موجب می شود که مجریان عملکرد بهتری داشته باشد و عملیات اجرای خط مشی را با بهترین شکل انجام دهند.

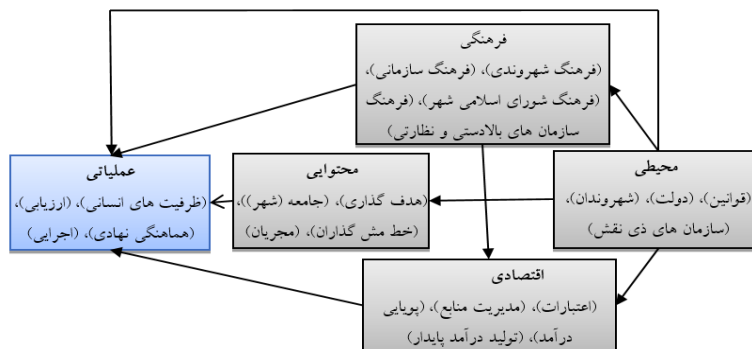
شکل (۳) الگوی خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری شهرداری را نشان می دهد. روابط بین ابعاد الگو بر اساس شکل (۲) و نقشه شبکه روابط به دست آمده است. در این الگو مشخص شده است که عوامل محیطی تاثیرگذارترین در خط مشی گذاری می باشد و شهرداری ها به لحاظ ماهیت دولتی بودن خود از عوامل بیرونی و حکمرانی تاثیر می پذیرد. همچنین برای عملیاتی شدن مناسب خط مشی گذاری ها، باید به عوامل محتوایی خط مشی گذاری توجه کرد. عوامل محتوایی مناسب می توان عملیاتی شدن خط مشی را تضمین کند.

در ادامه، برای تعیین میزان اهمیت نسبی ابعاد و مولفه های الگوی خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری شهرداری، از روش فرآیند تحلیل شبکه ای فازی استفاده شده است. بدین منظور، از ماتریس روابط کلی که میزان اثرگذاری و اثرپذیری ابعاد و مولفه ها را نشان می دهد استفاده شده است. ماتریس روابط کلی نرمالیزه شد و سپس سوپر ماتریس فازی به دست آمد. سوپر ماتریس موزون در توان ۱۱ همگرا شد و سوپر ماتریس حددار تشکیل گردید و در نهایت وزن مولفه ها به دست آمد که یافته ها در جدول (۵) آمده است. همانگونه که جدول (۵) نشان می دهد، بیش ترین وزن مربوط به بعد

بر اساس شکل (۲)، در بعد محیطی، مولفه های قوانین مناسب و کارآمد (C11) به ترتیب بر دولت (C12)، شهروندان (C14) و سازمان های ذی نقش (C13) تاثیر دارد. این یافته نشان می دهد که وجود قوانین مناسب در نظام شهرداری موجب می شود تا هماهنگی و هم افزایی در اجرای طرح ها از طرف سازمان های ذی نقش بهتر صورت گیرد. در بعد اقتصادی، مولفه ی تولید درآمد پایدار (C24) به ترتیب بر پویایی درآمد (C23)، اعتبارات (C21) و مدیریت منابع (C22) تاثیر دارد. این یافته نشان می دهد که پتانسیل گردشگری و جاذبه فرهنگی و مذهبی موجب درآمد زائی مناسب برای شهرداری باشد و در مدیریت منابع و تخصیص صحیح منابع موفق بود. در بعد فرهنگی، مولفه ی فرهنگ سازمان های بالادستی و نظارتی (C34) به ترتیب بر فرهنگ شهروندی (C31)، فرهنگ شورای اسلامی شهر (C33) و فرهنگ سازمانی (C32) تاثیر دارد. این یافته نشا نیم دهد که وجود فرهنگ مناسب و نظارتی کامل بر فرهنگ سازمانی شهرداری تاثیرگذار می باشد. انتظار می رود که از بالادستی نظارت بهتر صورت گیرد. مولفه ی هماهنگی نهادی (C43) به ترتیب بر ظرفیت های انسانی (C41)، اجرایی (C44) و ارزیابی (C42) در بعد عملیاتی تاثیرگذار می باشد. این یافته نشان می دهد که همکاری و هماهنگی در خط مشی موجب می شود که خط مشی به طور مناسب اجرا گردد و در نهایت اجرای آن ارزیابی و اقدامات اصلاحی صورت گیرد. در بعد محتوایی، مولفه ی جامعه (شهر) (C52) به ترتیب بر هدف

"هماهنگی نهادی" اهمیت پنجم و در نهایت "هدف گذاری" اهمیت ششم در بین ۲۰ مولفه کسب کردند. همچنین مولفه های "دولت"، "قوانین"، و "شهروندان" کمترین وزن را به خود اختصاص دادند و کمترین اهمیت را دارد.

"عملیاتی" و کمترین وزن مربوط به بعد "محیطی" می باشد. در بین مولفه های الگوی خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری شهرداری، بیش ترین وزن را "ظرفیت های انسانی" دارد که اهمیت اول را کسب کرد. مولفه های "ارزیابی" اهمیت دوم، "اجرایی" اهمیت سوم، "مجریان" اهمیت چهارم و



شکل ۳ الگوی خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری شهرداری رشت

جدول ۵ وزن و اهمیت مولفه های الگوی خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری شهرداری

ابعاد	وزن و اهمیت نسبی ابعاد	مولفه ها	وزن و اهمیت نهایی مولفه ها
محیطی	۰/۰۷۶۳	قوانین	۰/۰۱۸۵
		دولت	۰/۰۱۸۳
		شهروندان	۰/۰۱۹۴
		سازمان های ذی نقش	۰/۰۲
اقتصادی	۰/۱۲۶۸	اعتبارات	۰/۰۳۲۱
		مدیریت منابع	۰/۰۳۱۱
		پویایی درآمد	۰/۰۳۲۷
		تولید درآمد پایدار	۰/۰۳۰۹
فرهنگی	۰/۱۶۱۷	فرهنگ شهروندی	۰/۰۴۳
		فرهنگ سازمانی	۰/۰۴۳۴
		فرهنگ شورای اسلامی شهر	۰/۰۴۲
		فرهنگ سازمان های بالادستی و نظارتی	۰/۰۳۳۲
عملیاتی	۰/۳۵۰۷	ظرفیت های انسانی	۰/۰۹۲۴
		ارزیابی	۰/۰۹۰۳
		هماهنگی نهادی	۰/۰۸۱۴
		اجرایی	۰/۰۸۶۵
محتوایی	۰/۲۸۴۵	هدف گذاری	۰/۰۶۸۶
		جامعه (شهر)	۰/۰۶۶
		خط مش گذاران	۰/۰۶۸۴
		مجریان	۰/۰۸۱۵

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برای طراحی الگوی خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری شهرداری رشت از تکنیک دیمتل و با کسب نظرات از خبرگان استفاده شد. در این الگو مشخص گردید که چگونه یک مقوله با مقولات دیگر مرتبط است و ابعاد و پیامدهای تاثیرات آن‌ها به دقت جستجو شد. این الگو به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرآیند تئوری فرآیند تدوین و اجرای خط مشی در خدمات شهری شهرداری‌ها را به سهولت انجام دهد. یافته‌ها در دو بخش کیفی و کمی تفسیر شد.

نوآوری تحقیق توجه و اهمیت به ابعاد جدید "فرهنگی" و "محتوایی" در خط مشی گذاری است که در مطالعات پیشین توجه نشده است ولی در تحقیق حاضر در بخش کیفی مورد تاکید خبرگان بود. این ابعاد توانسته است که ادبیات نظری را غنی کند. کرنی (Cairney) [44] زیربنای یکپارچه‌سازی خط مشی گذاری را مشارکت و فرهنگ سازی می‌داند. در خط مشی گذاری یک نظام منسجم مجموعه‌ای از اهداف، باورها و اصول برای اجرای خط مشی در نظر گرفت. یافته‌های بخش کیفی نشان می‌دهد که آنچه که برای خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری شهرداری رشت مهم است، توجه به پنج بعد محیطی، اقتصادی، فرهنگی، عملیاتی، محتوایی از طرف مدیران است.

یافته‌های بخش کمی و روش دیمتل فازی نشان داد که بعد "محیطی" تأثیرگذارترین بعد در خط مشی گذاری‌های حوزه خدمات شهری شهرداری می‌باشد که موجب بهبود خط مشی گذاری‌ها می‌گردد. این یافته نشان می‌دهد که عوامل محیطی و حمایتی بیرونی موجب هدایت خط مشی گذاری‌ها به سمت اهداف سازمانی می‌گردد. دولتمردان می‌توانند از طریق سیاست گذاری‌های مناسب و به هنگام، موجب بهبود خط مشی گذاری‌ها در شهرداری می‌گردد. یک سیستم متاثر از عوامل محیطی است و خط مشی گذاری‌های شهرداری از قوانین، دولت، شهروندان و سازمان‌های ذی‌نقش می‌تواند در خط مشی گذاری‌ها موثر باشند. سیف‌نوتس فاورا و همکاران [33] در مطالعه خود بر نقش و نظارت مقامات دولتی در اجرای خط مشی شهرداری‌ها تاکید کرده‌اند. همچنین وو (Wu) [45] دولت‌ها و قوانین به عنوان سیاست‌های حمایتی در اجرای خطی مشی گذاری معرفی کرده است و بر اساس وانگ

(Wang) و همکاران [46] مجموعه‌ای از سیاست‌های سختگیرانه مقرراتی در مدیریت موفق خط مشی نقش دارند. وو و همکاران [9] ایجاد و حفظ پشتیبانی سیاسی را برای اجرای خط مشی‌های یکپارچه ضروری می‌داند.

بعد "عملیاتی" تأثیرپذیرترین بعد خط مشی گذاری‌های حوزه خدمات شهری شهرداری می‌باشد. موفقیت/عدم موفقیت خط مشی گذاری‌های حوزه خدمات شهری شهرداری بستگی به ویژگی‌های بعد "عملیاتی" دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که موفقیت خط مشی گذاری‌های حوزه خدمات شهری شهرداری به بهبود این بعد وابسته است. در راستا مطالعه چو و همکاران [31]. نشان داد که اجرا و عملکرد درست در اجرای قانون و زیرساخت‌های کافی از ابزارهای مهم خط مشی گذاری است. رن و همکاران [34] بر وجود هماهنگی بین نهادهای دولتی و اقدامات کنترل و ارزیابی در اجرای خط مشی فعالیت‌های شهری معرفی کرده‌اند. همچون و همکاران [32] نیز اجرای دقیق خط مشی گذاری‌ها را بر جسته کرده است. ایاندا و بلو [23] نقش متغیرهای هماهنگی، اجرایی و ارزیابی در اجرای موثر خط مشی‌های عمومی به خوبی نشان داد.

خط مشی گذاری باید قابلیت عملیاتی شدن را داشته باشد و اجرای آن باید به عوامل انسانی توجه کرد. چرا که مهم‌ترین سرمایه هر سازمان عوامل انسانی است و این کارکنان هستند که فرآیند‌ها را به اجرا در می‌آورند. علاوه بر این، ارزیابی در حین اجرای خط مشی نیز موجب شناسایی نقاط ضعیف شده و اقدامات اصلاحی برقرار می‌شود.

یافته‌های تعیین وزن و میزان اهمیت نسبی مولفه‌ها نیز نشان داد که مولفه‌ی "ظرفیت‌های انسانی" با کسب وزن ۹/۲۴ درصد از کل اوزان، اهمیت اول را کسب کرده است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برای خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری شهرداری به افراد متخصص و توانمند باید تکیه کرد و کارکنان مجرب و آموزش دیده بهتر می‌توانند به انجام فعالیت‌ها بپردازند. کارکنان از طریق خلاقیت‌های خود در جو سازمانی مناسب می‌توانند برای بسیاری از چالش‌ها، راهکارها را ارائه دهند. نقش متغیرظرفیت‌های انسانی در اجرای خط مشی در مطالعه ایاندا و بلو [23] برجسته شده است. برای بهبود این متغیر پیشنهاد می‌شود: ۱. نیروی انسانی با تخصص‌های مختلف آموزش ببینند تا مهارت و تجربه آن‌ها در خصوص

نیاز به برنامه های اجرایی دارد. در برنامه های اجرایی باید تعریف درست منابع و ارزیابی ها از زمان اجرایی خط مشی وجود داشته باشد. سازمانی که بدون برنامه های اجرای شروع به پیاده سازی خط مشی کند، با مشکلات بسیاری از جمله کمبود منابع، اتلاف زمان، بی برنامه ریزی و تداخل فرآیندها رخ خواهد داد. بر اساس همجن و همکاران [32] فاصله بین تدوین و اجرای خط مشی گذاری ها موجب شکست طرح می گردد و اهمیت اجرا در این مطالعه و مطالعه ایاندا و بلو [23] نیز برجسته شده است. برای بهبود مولفه های اجرایی پیشنهاد می شود: ۱. برنامه ریزی و زمان بندی درست از اجرای خط مشی وجود داشته باشد. در برنامه ریزی مقدار منابع مالی و منابع انسانی به درستی پیش بینی شده و گام ها در خصوص تخصیص آن ها صورت گیرد. ۲. در اجرای خط مشی، گام های اجرایی به طور درست و تخصصی تعریف شود. وظایف افراد و بخش ها در اجرای خط مشی به طور واضح مشخص شود و هماهنگی در انجام وظایف بخشی صورت گیرد. ۳. در اجرای خط مشی از افراد مناسب و شایسته استفاده شود. در انتخاب این افراد وجدان کاری و متعهد لحاظ گردد. چرا که یکی از مشکلات انتخاب افراد، وجود اعمال شخصی است.

این مطالعه برای خدمات شهری و شهرداری انجام شده است که تعمیم یافته های این تحقیق به سایر صنایع و موسسات خدماتی باید با احتیاط صورت بگیرد. بنابراین، پیشنهاد می شود تا محققین در آینده به طراحی الگوی خط مشی گذاری برای سایر سازمان های خدماتی و صنعتی بپردازند. پیشنهاد می شود تا محققین در ارائه الگوی خط مشی به عوامل سیاسی توجه داشته باشند.

### سیاسگذاری

اجرای خط مشی ها بهبود پیدا کند. ۲. اینکه در نیروی انسانی از طریق پرداختی ها و جبران خدمات نیروی انسانی انگیزش ایجاد کنند. علاوه بر این، می توان از تشویق های معنوی از جمله تقدیر و تشکر نیز در کارکنان انگیزش ایجاد کرد.

مولفه ی "ارزیابی" با کسب ۹/۰۳ درصد از کل اوزان اولویت دوم را برای خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری شهرداری رشت کسب کرده است. این یافته ها نشان می دهد که در عملیاتی شدن خط مشی گذاری در حوزه خدمات شهری شهرداری باید ارزیابی عملیات ها مدنظر قرار بگیرد. از طریق ارزیابی با شاخص های استاندارد می توان به نقاط ضعف اجرای خط مشی پی برد و در نتیجه اقدامات اصلاحی متناسب با آن می تواند از بروز مشکلات بعدی پیشگیری کند. ایاندا و بلو [23] نیز تاکید دارد که ارزیابی خط مشی گذاری یکی از عوامل موفقیت می باشد که از طرف مطالعات نیکاس و همکاران [47] و ادوبودوو و همکاران [3] حمایت می شود. پیشنهاد می شود: ۱. در هنگام اجرای خط مشی، برنامه ریزی برای ارزیابی و بهبود از طریق چرخه ی بهبود مستمر و اخذ بازخورد و اقدامات اصلاحی صورت بگیرد. در این چرخه نیاز است تا یک چرخه کاری چهار مرحله ای برای انجام تغییرات و بهبود فرایندها در اجرای خط مشی در نظر گرفته شود. ۲. ارزیابی بر اساس شاخص های استاندارد و واقعی ارزیابی صورت گیرد. نیاز است تا از طریق کرسی خبرگان مهم ترین شاخص های استاندارد در راستای کسب اهداف سازمانی شناسایی و برای ارزیابی از آن استفاده شود. ۳. در ارزیابی به دانش و تخصص ممیزان توجه شود. ممیزان نباید اعمال شخصی در ارزیابی را وارد کنند و تصمیم گیری واقعی بر اساس تخصص و دانش باشد.

مولفه ی "اجرایی" با وزن نهایی ۸/۶۵ درصد، اولویت سوم را کسب کرده است. این یافته ها نشان می دهد که خط مشی

### مراجع

- [1] H. Danaee Fard, Z. Shokri, A. Faani, and L. Forouzandeh, "Presenting a Model of Effective Factors on Quality Evaluation of Iran's General Policies," *Military Management Quarterly*, vol. 16, no. 64, pp. 42-66, 2017. (In Persian)
- [2] B. Mamivand, Z. Aminisabeg, E. Sadeh, and M. Khalaj, "Designing a Model for Environmental Policies in Iran," *Social Science Quarterly*, vol. 12, no. 40, pp. 31-58, 2018. (In Persian)

- [3] E. K. Tochukwu, I. Nwafor-Orizu, and O. M. Chinyere, "Public policy formulation and implementation in Nigeria: questions, challenges and prospects," *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, vol. 18, no. 13, pp. 44-52, 2018.
- [4] P. Rode, C. Heeckt, R. Ahrend, O. Huerta Melchor, A. Robert, N. Badstuber, A. Hoolachan, and C. Kwami, "Integrating national policies to deliver compact," *Connected Cities: An Overview of Transport and Housing*.
- [5] C. Temenos, and J. Lauer mann, "The urban politics of policy failure," *Urban Geography*, vol. 41, no. 9, pp. 1109-1118, 2020. <https://doi.org/10.1080/02723638.2020.1827194>
- [6] J. Lieu, N. A. Spyridaki, R. Alvarez-Tinoco, W. Van der Gaast, A. Tuerk, and O. Van Vliet, "Evaluating consistency in environmental policy mixes through policy, stakeholder, and contextual interactions," *Sustainability*, vol. 10, no. 6, pp. 1896, 2018. <https://doi.org/10.3390/su10061896>
- [7] D. M. Alvani, S. H. Akhavan Alavi, and H. Mahmeli Abyaneh, "A Detailed Study of Research Role and Utilization in the Urban Management Case study: Tehran Urban Management System," *The Monthly Scientific Journal of Bagh-e Nazar*, vol. 15, no. 63, pp. 5-16, 2018. (In Persian) <https://doi.org/10.22034/bagh.2018.67363>
- [8] G. Kazemian, and Z. Mirabedini, "Pathology of Integrated Urban Management for Tehran in view of Policy and Decision Making," *Journal of Fine Arts: Architecture & Urban Planning*, vol. 3, no. 46, pp. 27-38, 2011. (In Persian) <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22286020.1390.3.46.3.7>
- [9] J. Wu, C. Zuidema, K. Gugerell, and G. Roo, "Mind the gap! Barriers and implementation deficiencies of energy policies at the local scale in urban China," *Energy Policy*, vol. 106, pp. 201-211, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.03.057>
- [10] H. Haji Mullamirzaee, "An Islamic-Iranian Model for Administrating IRI Cultural Policies," *Scientific Journal of Islamic Management*, vol. 24, no. 3, pp. 73-92, 2016. (In Persian)
- [11] Z. shokri, H. Danaee-Fard, M. Kheirgoo, and A. Asghar Fani, "How to evaluate the quality of public policies in Iran: Exploration's Mixed Methodology Research," *Quarterly Journal of Public Organizations management*, vol. 6, no. 2, pp. 79-94, 2018. (In Persian) <https://dorl.net/dor/20.1001.1.2322522.1397.6.0.25.4>
- [12] V. Rozhenkova, S. Allmang, S. Ly, D. Franken, and J. Heymann, "The role of comparative city policy data in assessing progress toward the urban SDG targets," *Cities*, vol. 95, pp. 102357, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.05.026>
- [13] M. M. Karimi Tararani, F. Sharifzadeh, and M. Seyyed Naqvi, "Daud Hosseinpour The policy model of science and technology parks in the innovation system," *quarterly journal of Innovation and entrepreneurship*, vol. 13, no. 7, pp. 40-54, 2018. (In Persian)
- [14] H. Rangriz, M. Kheirandish, and S. Latifi-Jaliseh, "Exploring of Public Policies Implementation Obstacles in Governmental Organizations Using the Meta Synthesis Method," *Iranian Journal of Public Policy*, vol. 4, no. 1, pp. 123-138, 2018. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/ppolicy.2018.66852>
- [15] S. D. Bolaji, "overcoming the barriers to universal basic education policy implementation in Nigeria," A doctoral thesis submitted to the graduate research school of Edith Cowan University, Western Australia.

- [16] J. Tosun, "The behaviour of suppliers and consumers in mandated markets: the introduction of the ethanol–petrol blend E10 in Germany," *Journal of Environmental Policy & Planning*, vol. 20, no. 1, pp. 1-15, 2018. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2017.1299624>
- [17] G. Bazzan, C. Daugbjerg, and J. Tosun, "Attaining policy integration through the integration of new policy instruments: The case of the Farm to Fork Strategy," *Applied Economic Perspectives and Policy*, vol. 45, no. 2, pp. 803-818, 2023. <https://doi.org/10.1002/aep.13235>
- [18] L. Husain, G. Bloom, and Y. Xiao, "Building policy capacity for managing rapid, complex change in China's health system," *Policy and Society*, vol. 42, no. 1, pp. 28-48, 2023. <https://doi.org/10.1080/14494035.2021.1933336>
- [19] H. L. Chen, "Performance measurement and the prediction of capital project failure," *International Journal of Project Management*, vol. 33, no. 6, pp. 1393-1404, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.009>.
- [20] M. Hill, and P. Hupe, *Implementing public policy: Governance in theory and in practice*. Sage. 2002.
- [21] M. Costa-Barbosa, K. Alam, and S. Mushtaq, "Water policy implementation in the state of São Paulo, Brazil: Key challenges and opportunities," *Environmental Science & Policy*, vol. 60, pp. 11-18, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2016.02.017>
- [22] V. Ghorbanizadeh, F. Sharifzadeh, D. Hosseinpour, and M. Moravvej, "Presenting Policy Making Model for the Cultural Organizations (in Case : Institute for the Intellectual Development of Children and Young Adult)," *Iranian Journal of Public Policy*, vol. 3, no. 3, pp. 61-78, 2017. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/ppolicy.2017.64171>
- [23] K. A. Iyanda, and S. D. Bello, "Problems and Challenges of Policy Implementation for National Development," *Research on Humanities and Social Sciences*. vol. 6, no. 15, pp. 60-65, 2016.
- [24] A. Kelemenis, and P. Galiatsatou, "A methodological approach to identify policy priorities of municipalities in Greece," *Energy Procedia*, vol. 153, pp. 376–382, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2018.10.051>
- [25] A. Nargesian, A. Pourezat, and S. Ayar, "Presenting an evidence-based policy model in the field of digital banking," *Journal of Advertising and Sales Management*, vol. 4, no. 3, 2023. (In Persian) <https://doi.org/JABM.3.2.15564.3569874>
- [26] M. Ansari, A. Ghaiyoomi, S. R. Salehi-Amiri, F. Azizabadi-Farahani, and M. Ghadami, "Presenting a model of cultural policy with a change approach (Case study: Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran)," *Strategic Studies of public policy*, vol. 11, no. 39, pp. 46-66, 2021. (In Persian)
- [27] M. Hassansoltan Solaghani, M. majidi, Z. Amini Sabegh, and E. Sadeh, "Presenting a Qualitative Model of Anti-Corruption Policy Making in Iranian Government Organizations (Case Study: Ministry of Industry, Mines and Trade)," *Political Sociology of Iran*, vol. 5, no. 10, pp. 2145-2159, 2022. (In Persian) <https://doi.org/10.30510/psi.2022.316739.2690>
- [28] F. gheytaşivand, F. Sharifzadeh, GH. Kazemian, and D. Hosseinpour, "Analysis of Factors Affecting the Success Policies Formulation of Tehran Urban Management," *Public Organizations Management*, vol. 8, no. 4, pp. 43-56, 2020. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/ipom.2020.52617.4077>



- [29] M. V. Safi Esfahani, and H. Bashir, "The Model of Defining Cultural Issues for Socio-Cultural Policy Making in Urban Cultural Organizations (Comparative Study of Cultural Organizations of Tehran, Isfahan and Mashhad Municipalities)," *Strategic Management Thought*, vol. 14, no. 2, pp. 643-678, 2020. (In Persian)
- [30] P. baghernezhad, H. taherpoor kalantari, and H. bahrami, "Identifying and evaluating the factors affecting the successful implementation of the public policy of supporting knowledge-based companies and institutions in the country," *Innovation Management in Defensive Organizations*, vol. 1, no. 2, pp. 1-26, 2019. (In Persian)
- [31] X. Chu, Z. Chu, X. Wang, W. C. Huang, and Y. Ni, "Comparative analysis on the performances of implementing compulsory and advocative policies in municipal solid waste classification," *Environmental Impact Assessment Review*, vol. 99, pp. 106982, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2022.106982>
- [32] H. Hamjen, T. Oktavianor, and T. Arbain, "Implementation of Smart Branding Policy in the River City of Banjarmasin," *Jurnal Bina Praja: Journal of Home Affairs Governance*, vol. 15, no. 1, pp. 163-179, 2023. <https://doi.org/10.21787/jbp.15.2023.163-179>
- [33] J. Cifuentes-Faura, B. Benito, M. D. Guillamón, and U. Faura-Martínez, "Relationship between Transparency and Efficiency in Municipal Governments: Several Nonparametric Approaches," *Public Performance & Management Review*, vol. 46, no. 1, pp. 193-224, 2023. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2123007>
- [34] C. Ren, C. W. Yu, and S. J. Cao, "Development of urban air environmental control policies and measures," *Indoor and Built Environment*, vol. 32, no. 2, pp. 299-304, 2023. <https://doi.org/10.1177/1420326X221120380>
- [35] S. Gulia, N. Shukla, L. Padhi, P. Bosu, S. K. Goyal, and R. Kumar, "Evolution of air pollution management policies and related research in India," *Environmental Challenges*, vol. 6, pp. 100431, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2021.100431>
- [36] G. Bazzan, C. Daugbjerg, and J. Tosun, "Attaining policy integration through the integration of new policy instruments: The case of the Farm to Fork Strategy," *Applied Economic Perspectives and Policy*, vol. 45, no. 2, pp. 803-818, 2023. <https://doi.org/10.1002/aepp.13235>
- [37] A. F. Selvi, "Qualitative content analysis". In *The Routledge handbook of research methods in applied linguistics*, J. McKinley and H. Rose. Eds. London: Routledge, 2002, pp. 440-452.
- [38] S. Elo, M. Kääriäinen, O. Kanste, T. Pölkki, K. Utriainen, and H. Kyngäs, "Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness," *SAGE open*, vol. 4, no. 1, pp. 2158244014522633, 2014. <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- [39] A. Tuni, W. L. Ijomah, F. Gutteridge, M. Mirpourian, S. Pfeifer, and G. Copani, "Risk assessment for circular business models: A fuzzy Delphi study application for composite materials," *Journal of Cleaner Production*, vol. 389, pp. 135722, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135722>
- [40] Y. K. Al-Rikabi, and G. A. Montazer, "Designing an E-learning Readiness Assessment Model for Iraqi Universities Employing Fuzzy Delphi Method," *Education and Information Technologies*, pp. 1-41, 2023. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11889-0>

- [41] M. Sufiyan, A. Haleem, SH. Khan, and M. I. Khan, "Evaluating food supply chain performance using hybrid fuzzy MCDM technique," *Sustainable Production and Consumption*, vol. 20, pp. 40–57, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.03.004>
- [42] U. S. Mahtani, and C. P. Garg, "An analysis of key factors of financial distress in airline companies in India using fuzzy AHP framework," *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, vol. 117, pp. 40–57, 87–102, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.08.016>
- [43] H. Dinçer, S. Yüksel, and L. Martínez, "Interval type 2-based hybrid fuzzy evaluation of financial services in E7 economies with DEMATEL-ANP and MOORA methods," *Applied Soft Computing*, vol. 79, pp. 186–202, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2019.03.018>
- [44] P. Cairney, "The Concept of a Sectoral Policy Style," *In the Routledge Handbook of Policy Styles*, Routledge, M. Howlett and J. Tosun, Eds. London: Routledge, pp. 77–88, 2021.
- [45] Z. Wu, Y. Zhang, Q. Chen, and H. Wang, "Attitude of Chinese public towards municipal solid waste sorting policy: A text mining study," *Science of the total environment*, vol. 756, pp. 142674, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.142674>
- [46] Y. Wang, Y. Shi, J. Zhou, J. Zhao, T. Maraseni, and G. Qian, "Implementation effect of municipal solid waste mandatory sorting policy in Shanghai," *Journal of Environmental Management*, vol. 298, pp. 113512, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113512>
- [47] A. Nikas, H. Doukas, and L. Martínez-López, "A group decision making tool for assessing climate policy risks against multiple criteria," *Heliyon*, vol. 4, no. 3, pp. e00588, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2018.e00588>