



<https://ecs.ui.ac.ir/?lang=en>

Journal of Endowment & Charity Studies

E-ISSN: 3115-7475

Vol.4, Issue.1, No.7, 2026, pp 85- 112

Received: 16/12/2025

Accepted: 08/04/2026

Research Paper

The Effect of Coordination on the Successful Implementation of Charity Policies, Controlling for Other Factors

Habibollah Taherpour Kalantari* 

Associate Professor, Department of Public Administration, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran
h.taherpour@imps.ac.ir

Shahla Heydarbeygi 

Ph.D. Candidate of Public Administration, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran
sh.heydarbeygi@imps.ac.ir

Ali Jahangiri 

Assistant Professor, Department of Public Administration, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran
a.jahangiri@imps.ac.ir

Farajollah Rahnavard 

Professor, Department of Public Administration, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran
frahnavard@imps.ac.ir

Introduction

The implementation of public policies is a complex process in which various actors—including governmental institutions, charities, and stakeholders—play a decisive role in determining success or failure. The quality of policy implementation, particularly in addressing social issues such as poverty and equitable development, serves as a key metric for assessing the efficacy of public administration. In this regard, charitable organizations—as nonprofit entities and flexible, inclusive instruments—play a significant role in poverty alleviation and the realization of social objectives through resource mobilization, service provision, and advocacy for vulnerable groups.

However, the misuse of resources, mismanagement, money laundering, and numerous scandals in the charity sector have significantly eroded public trust, necessitating stronger accountability and regulation. Regulatory bodies have responded to these issues by increasing oversight and tightening regulations. Yet, the mere proliferation of laws and regulations has not guaranteed successful policy implementation. Reasons for this failure include the large and heterogeneous number of charities, a lack of coordination among them, and inadequate legal frameworks. Additionally, the existence of redundant and conflicting laws can lead to policy implementation conflicts and inconsistent outcomes within the system. These discrepancies hinder effective policy execution.

In this context, coordination—defined as the management of dependencies and conflicts—has been identified as a critical factor for successful policy implementation. Its absence results in weak or failed policy execution. Therefore, this study aims to examine the impact of coordination on the successful implementation of charity policies while controlling for other influencing factors, seeking to identify the independent role of coordination in policy success.

Coordination, as a continuous and multidimensional process, operates at vertical, horizontal, and cross-sectoral levels.

*Corresponding Author

Taherpour Kalantari, H. Heydarbeygi, S. Jahangiri, A., & Rahnavard, F. (2026). The effect of coordination on the successful implementation of charity policies, controlling for other factors. *Journal of Endowment & Charity Studies*, 4(1), 85-112. <https://doi.org/10.22108/ecs.2026.147798.1168>



3115-7475© The Author(s). Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>).



<https://doi.org/10.22108/ecs.2026.147798.1168>

Previous research indicates that coordination facilitates improved policy formulation ,enhances administrative efficiency, and strengthens organizational performance. Factors such as policy awareness, adequate resources, managerial attitudes and professionalism, political influences, stakeholders, and the discretionary authority of implementers have also been recognized as controlling variables affecting policy implementation.

Methodology

This quantitative study is applied in purpose, follows a deductive approach, and employs a descriptive-causal and field-based method. The target population of this study consists of implementers and practitioners of charity laws, who were selected through non-random sampling based on expertise and availability.

In the first phase of this research, the literature and background of the study were reviewed to design the questionnaire. A researcher-made questionnaire was developed and presented to experts in the fields of charities and policy-making. After validation, the finalized questionnaire was divided into two sections: demographic questions and five-point Likert-scale research questions. It was then distributed among experts from regulatory bodies responsible for implementing charity laws (including license-issuing authorities such as the Ministry of Interior, the Welfare Organization, the Endowments Organization, etc.). To confirm the reliability of the questionnaire, Cronbach's alpha was used. The obtained values were 0.943 for coordination, 0.870 for successful implementation, and 0.981 for control factors, all of which confirmed the questionnaire's reliability.

Findings

Factors Influencing Successful Policy Implementation (Excluding Coordination):

Using exploratory factor analysis with 60 iterations via the Equamax method, 8 key factors were identified, collectively explaining 75% of the variance (Table 1).

Table 1. Extracted Factors Affecting Successful Policy Implementation

	Factors							
	Valid Theory & Control/Supervision	Leadership	Enforcement Guarantees	Rationality	Capability	Feasibility	Adequate Resources	Complexity/Simplicity of Laws
Control & Supervision	.803							
Process & Methods	.737							
Valid Theory	.734							
Appropriate Laws	.649							
Implementer Interaction	.637							
Suitable Management Style	.735							
Organizational structure	.687							
Implementers' Knowledge	.638							
Management Stability	.621							
Implementers' Motivation	.491							
Implementers Commitment	.431							
Conducted Research			.841					
Enforcement Incentives			.823					
Implementer Training			.606					
Proper Planning			.551					
Social Values & Culture			.443					
Salaries & Benefits				.744				
Political Support				.738				
Socio-Economic Conditions				.670				
Database Availability				.658				
Rationality				.598				
Implementers' Identity					.746			
Implementers Willingness					.662			



Implementers' Skills	.581							
Collaboration	.534							
Job Stability	.527							
Target Group Cooperation	.526							
Alignment with Higher Policies	.572							
Clear & Simple Objectives	.564							
Implementer Consensus	.506							
Political Conditions	.489							
Evaluation & Reporting	.410							
Sufficient Information	.783							
Time	.755							
Clear Objectives	.648							
Resource Availability	.543							
Attention to Law Impacts	.711							
Diversity of Charity Activities	.619							
Ease of Implementation	.519							
Implementer Autonomy	.509							
Target Group Definition	.461							
Eigenvalue	18.72	2.766	2.283	1.707	1.52	1.31	1.161	1.067
Variance(%)	10.672	9.601	9.467	9.455	9.435	9.075	8.778	8.001
Mean	2.57	2.83	2.47	2.62	2.75	2.64	2.42	2.83

Identified Factors:

Factor 1: Attention to Credible Theory, Control, and Supervision

Variables: Monitoring & control, processes & methods, credible theory, appropriate laws/regulations, interaction among implementers.

Factor 2: Leadership

Variables: Suitable management style, implementers' knowledge & insight, managerial stability, implementers' belief & commitment, organizational efficiency, implementers' dedication to addressing needs.

Factor 3: Enforcement Guarantees

Variables: Conducted research, enforcement incentives, implementer training, proper planning, social values & culture.

Factor 4: Rationality

Variables: Salaries & benefits, political support, socio-economic conditions, database availability, logical consistency.

Factor 5: Capability

Variables: Implementers' sense of identity, willingness, skills & knowledge, collaboration, target group cooperation, job stability.

Factor 6: Feasibility

Variables: Alignment with higher-level documents/values, clear & simple objectives, implementer consensus, political conditions, evaluation & reporting.

Factor 7: Adequate Resources

Variables: Time, clear objectives, sufficient resources & information.

Factor 8: Complexity/Simplicity of Laws

Variables: Ease of implementation, implementer autonomy, target group definition, organizational attention to policy/law impacts, activity diversity.

Regression Analysis Results

To test the research hypothesis, hierarchical regression was applied:

Model 1 & 2:

Sig. F Change = 0.000 (statistically significant).

Durbin-Watson = 2.002 (indicating no autocorrelation).

Impact of Coordination:

The R² value increased from 0.797 to 0.837, confirming that coordination significantly influences successful policy implementation even when controlling for other factors (Table 2).



Table 2. Examining the Impact of Factors

	Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
			B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)		2.684	.030		90.793	.000		
	Valid Theory & control/Supervision		.098	.030	.164	3.289	.001	1.000	1.000
	Leadership		.182	.030	.305	6.133	.000	1.000	1.000
	Enforcement Guarantees		.238	.030	.398	7.988	.000	1.000	1.000
	Rationality		.227	.030	.380	7.621	.000	1.000	1.000
	Capability		.151	.030	.252	5.062	.000	1.000	1.000
	Feasibility		.253	.030	.423	8.502	.000	1.000	1.000
	Adequate Resources		.159	.030	.267	5.361	.000	1.000	1.000
	Complexity of Laws		.146	.030	.244	4.904	.000	1.000	1.000
2	(Constant)		1.698	.221		7.701	.000		
	Valid Theory & Control/Supervision		.065	.028	.109	2.357	.021	.932	1.073
	Leadership		.084	.034	.141	2.441	.017	.601	1.663
	Enforcement Guarantees		.187	.029	.313	6.444	.000	.850	1.176
	Rationality		.136	.033	.228	4.064	.000	.639	1.565
	Capability		.092	.030	.154	3.101	.003	.810	1.234
	Feasibility		.190	.030	.319	6.314	.000	.788	1.269
	Adequate Resources		.103	.030	.172	3.482	.001	.820	1.220
	Complexity of Laws		.082	.030	.138	2.713	.008	.782	1.279
	Coordination		.361	.080	.377	4.506	.000	.287	3.480
a. Dependent Variable: Successful Implementation									

Discussion and Conclusion

In the first part of the study, eight factors (control variables) were identified, collectively explaining 75% of the variance. These factors include: Attention to credible theory, control, and supervision; Leadership; Enforcement guarantees; Rationality; Capability; Feasibility; Adequate resources; Complexity of laws. In the second part of the analysis, coordination plays a decisive role in the successful implementation of charity policies. Additionally, the other control factors also significantly influence the successful execution of these policies.

Previous studies in Iran have rarely examined the individual roles of factors influencing successful policy implementation. This research focuses on the critical role of coordination, which, according to global studies, is fundamental to the success of policies, programs, and national development. While public policy research often emphasizes policy design, this study highlights the importance of coordination in implementation, drawing attention to real-world execution challenges. Successful policy implementation heavily depends on the quality of relationships among executing agencies, civil society, and the public.

Coordination underscores the relational nature of policy execution, demonstrating how building trust and cooperation can transform policy implementation from a mere bureaucratic process into a meaningful collective effort.

This insight helps policymakers consider not only policy design but also implementation mechanisms and coordination from the outset. By integrating these findings, policymakers can enhance both the formulation and execution of charity policies, ensuring greater effectiveness and public trust.

Keywords

Policy Implementation, Coordination, Stakeholders, Charity, Attention to Credible Theory.



<https://doi.org/10.22108/ecs.2026.147798.1168>

مقاله پژوهشی

تأثیر هماهنگی بر اجرای موفق خط‌مشی‌های خیریه با کنترل سایر عوامل

حبیب‌اله طاهرپور کلانتری^{۱*}، شهلا حیدریگی^۲، علی جهانگیری^۳ و فرج‌اله رهنورد^۴

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی، تهران، ایران

h.taherpour@imps.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی، تهران، ایران

sh.heydarbeigi@imps.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی، تهران، ایران

a.jahangiri@imps.ac.ir

۴. استاد گروه مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی، تهران، ایران

frahnavard@imps.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر هماهنگی بر اجرای موفق خط‌مشی‌های خیریه با کنترل سایر عوامل است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ روش توصیفی-عقلی و میدانی است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه پژوهشگر ساخته است و جامعه آماری پژوهش را مجریان و دست‌اندرکاران آشنا به خط‌مشی خیریه تشکیل دادند که به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی، بر اساس تخصص و در دسترس بودن انتخاب شدند. یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی روی ۱۴۱ متغیر به ۸ عامل اصلی «توجه به نظریه معتبر و کنترل و نظارت، رهبری، ضمانت اجرا، منطقی بودن، توانمندی، عملی بودن، منابع مناسب، پیچیدگی یا سادگی قانون» تبدیل شدند که این ۸ عامل در مجموع ۷۵ درصد از واریانس را تبیین کردند. نتایج حاصل از رگرسیون سلسله‌مراتبی در قالب دو مدل (با کنترل سایر عوامل) نشان داد دو مدل معنادار هستند؛ یعنی ۸ عامل شناسایی شدند و عامل هماهنگی بر اجرای موفق خط‌مشی‌های خیریه تأثیر دارد. پژوهش حاضر نشان داد عامل هماهنگی در میان سایر عوامل تأثیرگذار نقش تعیین‌کننده و بیشتری دارد.

واژه‌های کلیدی

خط‌مشی، اجرای خط‌مشی، خیریه، هماهنگی، کنترل.

*نویسنده مسئول

طاهرپور کلانتری، ح. حیدریگی، ش. جهانگیری، ع. و رهنورد، ف. (۱۴۰۵). تأثیر هماهنگی بر اجرای موفق خط‌مشی‌های خیریه با کنترل سایر عوامل. مطالعات وقف و امور خیریه، ۴(۱)، ۸۵-۱۱۲. <https://doi.org/10.22108/ecs.2026.147798.1168>



۱- مقدمه و بیان مسأله

اجرای خط‌مشی فعالیتی یک‌طرفه نیست و بازیگران مختلف در آن درگیر هستند (Campaner et al., 2026: 33) در اجرای خط‌مشی، این بازیگران هستند که تعیین می‌کنند چگونه یک خط‌مشی در عمل، عمل خواهد کرد (1: Stauffer, 2026). از طرفی، اجرای خط‌مشی نقش بسیار حیاتی در حل معضلات و مسائل عمومی در جامعه دارد، تا آنجا که کیفیت مدیریت بخش عمومی را می‌توان برحسب میزان موفقیت در اجرای خط‌مشی عمومی سنجید (باقرنژاد و همکاران، ۱۳۹۶: ۱). در این میان، یکی از مسائل عمومی که نیازمند توجه ویژه است، مسأله فقر و توسعه است که به واسطه اهمیت آن، هم در سطح جهانی (نام‌گذاری ۱۷ اکتبر روز جهانی مبارزه با فقر) و هم ایران (برنامه‌های مختلف پنج‌ساله)، مورد توجه قرار گرفته است (آرام و سیدامامی، ۱۳۹۵: ۱۶۴). از سازوکارهایی که برای حل این مسأله و برقراری عدالت مورد نیاز هستند، سازوکارهای انعطاف‌پذیر، سازگار و فراگیر سازمان‌های خیریه هستند (deArruda Leite & Buainain, 2013: 137). هرچند خیریه‌ها برای این امر می‌توانند قدرت زیادی داشته باشند (Guo & Zhao, 2021: 38)، برخی اذعان دارند کمک‌های خیریه به طور کلی مورد سوءاستفاده قرار می‌گیرند و حسابرسی دقیقی ندارند و تعدادی از رسوایی‌های صورت گرفته در این سال‌ها به کاهش اعتماد به مؤسسه‌های خیریه منجر شده‌اند (Farooq et al., 2020: 2) برخی از خیریه‌ها نیز به اسم اقدامات خیریه، فعالیت‌های زیرزمینی و پول‌شویی انجام می‌دهند. این تخلفات در امور خیریه شامل سرقت، سوءمدیریت منابع و... هستند (Cordery et al., 2017)؛ از این رو، چنین رسوایی‌هایی سبب کاهش اعتماد عمومی شدند و از آنجا که اعتماد عمومی یکی از مهم‌ترین و حیاتی‌ترین عوامل برای بهبود امور خیریه و تشویق مردم به حمایت از خیریه‌هاست (Nayeri et al., 2021)، این امر سبب افزایش تقاضا برای پاسخ‌گویی و تنظیم‌گری خیریه‌ها شده است (Gibelman & Gelman, 2004). در نتیجه، نهادهای نظارتی با افزایش نظارت در بخش خیریه به این امر واکنش نشان داده‌اند و خواستار افزایش مقررات خیریه شده‌اند (Productivity Commission, 2010; Mayer & Wilson, 2010) تا تنظیم‌گری‌های لازم در این رابطه صورت پذیرند. اما با وجود خط‌مشی‌ها و افزایش قوانین و مقررات تصویب شده در این خصوص برای سازمان‌های خیریه، همچنان اجرای آن با موفقیت همراه نبوده است (Weichbrodt, 2015: 221) که برخی علت عدم موفقیت اجرا را در تعداد زیاد این مؤسسه‌ها و عدم هماهنگی بین آنها و همچنین نبود ساختار و اشکال قانونی مناسب بیان کرده‌اند که اجازه فعالیت مناسب و خیرخواهانه را به خیریه‌ها نمی‌دهد (Gitau, 2012: v). در این میان، برخی از نویسندگان بیان می‌کنند هنگامی که دو یا بیش از دو قانون در یک سیستم وجود دارند که این قانون‌ها قابلیت تکرارشدن را نیز داشته باشند و نیز امکان این باشد که این قوانین توسط افراد مختلف نوشته شوند و مشابه نیز باشند، امکان ناسازگاری به وجود می‌آید. در اینجا، امکان ارسال قواعد ضدونقیض به دستگاه‌ها ایجاد می‌شود. در این صورت، ترتیب اجرای آنها ممکن است حالات نهایی متفاوتی را در سیستم (دستگاه) ایجاد کند و این امر سبب ناهماهنگی می‌شود (Cano et al., 2014) و عدم اجرای قوانین را افزایش می‌دهد (Grote et al., 2009). از طرفی، نیز در پژوهش‌های مدیریت عمومی بر اهمیت هماهنگی در اجرای خط‌مشی تأکید شده است (Campaner et al., 2026: 297). از این رو، وجود هماهنگی به عنوان یکی از عوامل برای اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی محسوب می‌شود که نبود آن عدم اجرا یا اجرای ضعیف خط‌مشی را به همراه می‌آورد (Khan & Khandaker, 2016: 538). در این راستا، به منظور بررسی تأثیر خالص‌تر هماهنگی (متغیر مستقل) بر اجرای موفق خط‌مشی خیریه (متغیر وابسته)، سایر عوامل کنترل شدند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر هماهنگی بر اجرای موفق خط‌مشی خیریه‌ها با کنترل سایر عوامل انجام شده است.



۲- ادبیات پژوهش

۲-۱ مبانی نظری

اجرای خط‌مشی: اجرای خط‌مشی به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های انجام‌شده توسط دولت و دیگران برای دستیابی به اهداف و مقاصد بیان‌شده در بیانیه‌های خط‌مشی تعریف می‌شود (Bullock & Lavis, 2019: 1) که با مشارکت ذی‌نفعان مختلف قابل اجراست (Bhuyan et al., 2010: 1) و معمولاً فراتر از رعایت دقیق یک قانون است. اجرا معمولاً شامل یک فرایند سیاسی است که در جریان آن، خط‌مشی‌ها عمدتاً هم شکل مجدد می‌گیرند و هم دوباره تعریف می‌شوند و در مواردی حتی کاملاً لغو می‌شوند (Gollata & Newig, 2017: 3)؛ زیرا این فرایند با اجرایی ادامه می‌یابد که عوامل اجرایی به طور مداوم از طریق قدرت اختیاری خود آن را شکل می‌دهند و اهدافشان ممکن است همیشه با منافع سیاسی غالب یا با اولویت‌های عمومی مطابقت نداشته باشند (Sager & Gofen, 2022: 348). اجرای خط‌مشی چالش‌برانگیز است، زیرا ممکن است تحت تأثیر عوامل زیادی مانند اراده سیاسی، روابط ذی‌نفعان و منابع موجود برای اجرا قرار گیرد. به دلیل این عوامل، اجرا ممکن است در مکان‌های مختلف، متفاوت باشد (Pilar et al., 2022: 2) و این همان چیزی است که بین ایجاد یک قصد از طرف دولت برای انجام کاری یا متوقف کردن انجام آن و تأثیر نهایی در دنیای عمل ایجاد می‌شود. در ساده‌ترین حالت، اجرا توسط یک سازمان واحد انجام می‌شود، اما وقتی مرحله اجرا چندسازمانی باشد یا بین‌دولتی باشد، احتمال لغزش و خطا افزایش می‌یابد (Bowman, 2015: 2594). در مرحله اجرای خط‌مشی، طیف بازیگران درگیر ممکن است تغییر کند. پس از تصویب رسمی، مسئولیت خط‌مشی از تصمیم‌گیرندگان سیاسی سطح بالا به مجریان منتقل می‌شود. مجریان، ساختارها و رویه‌های سازمانی عملی لازم برای اجرای خط‌مشی را تعیین می‌کنند. بازیگران اجرایی ممکن است گام‌هایی فعال برای تحقق اهداف یک خط‌مشی بردارند. آنها می‌توانند تغییرات عمده خط‌مشی را در روال‌های اداری بگنجانند، یا تغییرات خط‌مشی را به تأخیر بیندازند، معکوس کنند یا از بین ببرند (Stauffer, 2026: 4).

سازمان خیریه: خیریه‌ها از جمله سازمان‌های غیرانتفاعی هستند که مبنای تشکیل آنها سود شخصی نیست و اهداف عمومی و خیرخواهانه را تعقیب می‌کنند (حسینی و کاظمی نجف‌آبادی، ۱۴۰۱). آنچه مسلم است این است که خیریه‌ها به عنوان نیروی خودجوش به فعالیت خود ادامه می‌دهند (Nayeri et al., 2021) و نیروی اصلی فقرزدایی اجتماعی را تشکیل می‌دهند (Guo & Zhao, 2021: 40). این سازمان‌ها برای بقا و انجام مأموریت خود به جذب منابع مالی نیاز دارند و باید در این زمینه به‌شدت با یکدیگر رقابت کنند (Masoodipoor et al., 2025: 93). این سازمان‌ها منابع را برای انجام پروژه‌های خیریه جمع‌آوری می‌کنند که این پروژه‌ها رایج‌ترین شکل فقرزدایی توسط سازمان‌های خیریه هستند (Guo & Zhao, 2021: 40). هدف برخی از خیریه‌ها جمع‌آوری پول برای اهداف پژوهشی است، در حالی که برخی بر موارد دیگر مانند افزایش آگاهی در میان جوامع محلی تمرکز می‌کنند (Wong et al., 2011: 65). حقیقت این است که این سازمان‌ها بر اساس مأموریتشان منافع اجتماعی را هدف قرار می‌دهند و اقشار فقیر و آسیب‌پذیر نیازمند به کمک را هدف خدمات خاص قرار می‌دهند (Guo & Zhao, 2021: 38). این سازمان‌ها اطلاعاتی را بر مبنای انتظارات برای اهداکنندگان افشا می‌کنند که این اطلاعات ارتباطی مثبت و معنادار با جمع‌آوری کمک‌های اهدایی دارد (Atan et al., 2012: 119). در سال‌های اخیر، نقش خیریه‌ها فراتر از ارائه کمک‌های مالی و حمایت‌های معیشتی، به مشارکت فعال در حفاظت از کودکان در محیط‌های دیجیتال گسترش یافته است. در بسیاری از کشورها، این سازمان‌ها به سمت نظارت برخط، مستندسازی و گزارش موارد کودک‌آزاری سایبری و همچنین، ارائه حمایت‌های روانی و حقوقی به قربانیان پیش رفته‌اند (Ghassempour & Bahar, 2026: 110).

هماهنگی: هماهنگی یکی از مشکلات عمده در حوزه اداره امور عمومی بوده است. با این حال، هماهنگی هرگز به اندازه امروز چالشی جدی برای مدیریت نبوده است. عدم هماهنگی خط‌مشی ممکن است ظرفیت اداری را به شدت تضعیف کند؛ بنابراین، اصلاح این مشکل نه فقط از دیدگاه نظری، بلکه از دیدگاه عملی نیز مهم است (Lim, 2019). زیزاک و فارسوند^۱ (Zyzak & Farsund, 2025) معتقد هستند هماهنگی مفهومی چندبُعدی در حوزه مدیریت دولتی است و فاقد تعریفی مشترک است. درک هماهنگی در ابعاد مختلف مانند سازوکارها، سطوح و زمینه‌ها متفاوت است. هماهنگی همچنین به مسائل تفکیک و انسجام مربوط می‌شود. هماهنگی روشی است که از طریق آن می‌توان ساختار و عملکرد سازمان‌ها را توصیف و تحلیل کرد. این امر سبب می‌شود تا منابع، تخصص، تجربیات و همگام‌سازی فعالیت‌های سازمان‌های مختلف که به یکدیگر وابسته هستند، بهبود پیدا کنند (Panday & Jamil, 2011: 157). برخی دیگر هم به ویژگی تداوم برای تعریف آن توجه و بیان کرده‌اند هماهنگی یک فعالیت یک‌بارمصرف نیست، بلکه فرایندی مداوم یا بی‌پایان است؛ از این رو، نمی‌توان آن را به شانس واگذار کرد (Akter, 2011: 27). برخی نیز بیان می‌کنند هماهنگی یک فعالیت چندبُعدی است که در میان تعدادی از بازیگران، در گستره‌ای از فعالیت‌ها رخ می‌دهد (Sommers, 2000: 4) و فرصتی برای بهبود عملکرد است. هماهنگی به این خاطر شکل می‌گیرد که وظایف به هم مرتبط هستند (Quinn & Dutton, 2005: 38). این ارتباط وظایف در حوزه‌های خط‌مشی‌گذاری چالش‌های هماهنگی داخلی و خارجی را سبب می‌شود. این چالش‌ها به صورت افقی، در بین وزارتخانه‌ها یا سازمان‌های مرکزی و به صورت عمودی، بین وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مرکزی، دولت مرکزی و محلی و نهادهای ملی و نهادهای فراملی و همچنین جامعه مدنی (Christensen et al., 2019: 5) دیده می‌شوند. هر سامانه‌ای، اعم از سازمانی، مدیریتی یا سایر سامانه‌هایی که دارای بخش‌ها یا زیربخش‌های مرتبط با یکدیگر هستند، باید برای ایجاد هم‌افزایی با یکدیگر هماهنگ باشند (Ahsan, 2010: 13). در مطالعات خط‌مشی، از واژه هماهنگی در انواع مختلف استفاده می‌شود که از جمله می‌توان هماهنگی عمودی و افقی (Christensen & Lægreid, 2007: 7)، داخلی و خارجی (Christensen et al., 2019: 5) و... را نام برد.

۲-۲ قوانین و مقررات مرتبط با خیریه‌ها و فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد

ماده (۱۸۵) قانون برنامه سوم توسعه، مصوب ۱۳۷۹، وزارت کشور را مکلف کرده بود که با رعایت قوانین نسبت به تهیه طرح‌های مربوط به ایجاد و تقویت تشکلهای مردمی (صنفی و تخصصی)، سازمان‌های غیردولتی و سازمان‌های محلی با هدف زمینه‌سازی برای واگذاری اعمال تصدی دولت به آنها و تقویت نظارت‌های سازمان‌یافته مردمی بر فعالیت دستگاه‌های دولتی اقدام و پس از تصویب هیئت وزیران اجرا کند.

به موجب بند ۱۳ ماده (۲۶) قانون تنظیم بخش از مقررات مالی دولت، سازمان بهزیستی موظف است پس از بررسی‌های کارشناسی برای متقاضیان فعالیت در امور زیر پروانه فعالیت صادر کند: ۱۳. تأسیس انجمن‌ها و مؤسسه‌های غیردولتی و خیریه که در راستای اهداف سازمان بهزیستی کشور فعالیت می‌کنند.

از طرفی، به موجب ماده (۱) قانون تشکیلات و اختیارات سازمان اوقاف و امور خیریه، موارد زیر نیز به این سازمان واگذار شده‌اند: ۱. اداره امور مؤسسه‌ها و انجمن‌های خیریه‌ای که از طرف دولت یا سایر مراجع ذی‌صلاح به سازمان محول شده یا بشود. ۲. اداره مؤسسه‌ها و انجمن‌های خیریه‌ای که به تشخیص دادستان محل فاقد مدیر باشند (تا تعیین تکلیف از طرف دادگاه)،

¹ Zyzak & Farsund



ضم امین در مؤسسه‌ها و انجمن‌های خیریه‌ای که به تشخیص دادستان محل مدیر آن فاقد صلاحیت باشد (تا تعیین تکلیف از طرف دادگاه) و همچنین است در صورت نبودن یا عدم صلاحیت ناظر (در مواردی که ناظر پیش‌بینی شده باشد).

به موجب ماده (۱) قانون مربوط به مقررات امور پزشکی و دارویی و مواد خوردنی و آشامیدنی مصوب ۱۳۳۴، ایجاد هر نوع مؤسسه پزشکی به هر نام و عنوان باید با اجازه وزیر بهداشت، درمان و آموزش پزشکی واحد پروانه مخصوص باشد. بر اساس تبصره ۲ این ماده برای درمانگاه‌ها و بیمارستان‌های موضوع ماده (۱۰)^۱ قانون تشکیلات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی که به صورت خیریه درخواست تأسیس می‌شوند و به تشخیص و تأیید وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و پس از سپردن تعهد مبنی بر اینکه صرفاً غیرانتفاعی بوده و ملتزم به رعایت تعرفه‌های خاص بر مبنای ضوابط مالی، اداری و فنی یادشده در آیین‌نامه مصوب وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی شوند، پروانه مخصوص صادر خواهد شد. در اجرای ماده (۱۰) قانون تشکیلات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و تبصره ۲ ماده (۱) و ماده (۲۴) قانون مربوط به مقررات امور پزشکی و دارویی و مواد خوردنی و آشامیدنی آیین‌نامه تأسیس و اداره مرکز خیریه بهداشتی درمانی در سال ۱۳۸۰ به تصویب وزیر وقت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی رسید و سایر قوانین و مراجع دیگر.

۳-۲ پیشینه پژوهش

الف: تأثیر هماهنگی بر اجرا

خط‌مشی‌ها معمولاً توسط چندین سازمان اجرا می‌شوند و بررسی سازوکارها و پویایی‌های هماهنگی بین‌سازمانی بسیار مهم است (Ma, et al., 2025). فقدان هماهنگی عمودی مؤثر در خط‌مشی بین خط‌مشی‌گذاران در «بالا» و مجریان در «پایین» منبث از نقص در تدوین خط‌مشی و اجرای خط‌مشی است. هماهنگی عمودی مؤثر به عنوان تعاملات بین مجریان خط‌مشی و خط‌مشی‌گذاران که به تصمیم‌های خط‌مشی منجر می‌شود، قابل درک است. هماهنگی عمودی به بهبود تدوین خط‌مشی کمک می‌کند، تا جایی که اطلاعات خط‌مشی‌گذاران را درباره اثرات خط‌مشی‌های موجود در عمل بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، هماهنگی عمودی تناسب بین ترتیبات اداری لازم و موجود را برای اجرای مؤثر خط‌مشی‌ها بهبود می‌بخشد. بنابراین، خط‌مشی‌گذاری بدون هماهنگی عمودی مؤثر، بیشتر مستعد ارائه تصمیم‌های خط‌مشی غیراثربخش و غیرعملی است (Adam, et al., 2019).

پاندی^۲ (2007) در پژوهشی برای پاسخ به این پرسش که آیا هماهنگی درون‌سازمانی بر اجرای خط‌مشی‌های حکومت شهری در بنگلادش تأثیر می‌گذارد، به این نتیجه رسید که عدم هماهنگی درون‌سازمانی بر اجرای خط‌مشی‌ها تأثیر می‌گذارد. در پژوهشی که توسط کومار^۳ و همکاران (2024) با عنوان «تعدیلات BOP از طریق هماهنگی سیاست‌های پولی و مالی»

^۱ ماده (۱۰) قانون تشکیل وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مصوب ۱۳۶۴: وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی موظف است به منظور هماهنگی و نظارت بر امور واحدهای بهداشتی درمانی خیریه و تقویت و تسهیل و تسریع در جریان امور و مقابله با بوروکراسی و تشریفات زائد اداری و جلب مشارکت مردمی و استفاده از کمک‌های افراد خیر و نیز تقلیل هزینه‌ها، مطالعات و بررسی‌های لازم را انجام دهد و ظرف مدت شش ماه لایحه تشکیل مؤسسه یا سازمان یا بنیاد خیریه بهداشتی درمانی را تهیه و برای تصویب به مجلس شورای اسلامی تقدیم کند.

^۲ Panday

^۳ Kumar



انجام شد، نتایج نشان داد رویکردهای هماهنگ نه فقط وضعیت تراز پرداخت‌ها را بهبود می‌بخشند، بلکه با تثبیت تورم و نرخ ارز، رشد کلی اقتصادی را نیز تقویت می‌کنند.

پژوهشی دیگر توسط شینیو^۱ (2023) تحت عنوان «تأثیر هماهنگی داخلی و خارجی بر عملکرد سازمانی» انجام شد. در این پژوهش، گفته شد هماهنگی یک فعالیت مدیریتی است که همکاری هماهنگ بسیاری از بخش‌ها و گروه‌ها را در یک سازمان تسهیل می‌کند. از این رو، شناخت هماهنگی به عنوان یک عامل اساسی در دستیابی به عملکرد هماهنگ سازمان بسیار مطلوب است. یافته اصلی این مطالعه نشان داد ایجاد ارتباطات کارآمد و مؤثر بین اجزای بیرونی و داخلی یک سازمان به کاهش پیچیدگی‌های داخلی و خارجی کمک می‌کند.

پژوهشی دیگر توسط لی^۲ و همکاران (2022) تحت عنوان «تأثیر هماهنگی بین‌بخشی بر هماهنگی مشتری و عملکرد عملیاتی: از دیدگاه پردازش اطلاعات» با هدف بررسی تأثیر هماهنگی بین‌بخشی (هماهنگی بین‌بخشی نظام، فرایند و تیم) بر هماهنگی مشتری (هماهنگی راهبردی و عملیاتی مشتری) و عملکرد عملیاتی انجام شد. نتایج نشان داد هماهنگی سیستم بین‌بخشی با هماهنگی عملیاتی مشتری ارتباط مثبت دارد، اما با هماهنگی راهبردی مشتری ارتباطی ندارد. هماهنگی فرایند بین‌بخشی، هماهنگی راهبردی مشتری و عملیاتی را افزایش می‌دهد. هماهنگی تیمی بین‌بخشی به طرزی قابل ملاحظه هماهنگی راهبردی مشتری را ارتقا می‌دهد، اما هماهنگی عملیاتی مشتری را بهبود نمی‌بخشد. هماهنگی عملیاتی و راهبردی مشتری عملکرد عملیاتی را تسهیل می‌کنند. علاوه بر این، این مطالعه دستورالعمل‌هایی را برای مدیران به منظور هماهنگی بخش‌های داخلی و همکاری با مشتریان خارجی برای افزایش عملکرد عملیاتی ارائه داد.

پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر هماهنگی بخش سلامت بر کارایی سیستم‌های سلامت شهرستان در کنیا» توسط نیایویرا^۳ و همکاران (2023) انجام شد. یافته‌ها نشان داد کارایی سیستم سلامت کنیا را می‌توان با تقویت هماهنگی بخش سلامت افزایش داد. این امر می‌تواند با هم‌سوسازی و هماهنگ‌سازی سازوکارهای هماهنگی بین‌دولتی و خاص بخش سلامت، تقویت اجرای چارچوب هماهنگی بخش سلامت کنیا در سطح شهرستان و افزایش هماهنگی اهداکنندگان از طریق ترتیبات بودجه مشترک و ادغام برنامه‌های بیماری‌های عمودی با بقیه سامانه سلامت محقق شود.

ب: عوامل مؤثر بر اجرا (متغیر کنترل)

شی^۴ و همکاران (2022) پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی اجرا و توسعه پایدار خط‌مشی خیریه مذهبی در چین» انجام دادند. در این پژوهش، جامعیت محتوای خط‌مشی مذهبی، امکان‌سنجی اجرا و عواملی که بر تأثیر اجرای خط‌مشی تأثیر می‌گذارند، بررسی شده‌اند. در این پژوهش، بیان شده است برای اجرای مؤثر خط‌مشی‌های رفاه عمومی مذهبی و فعالیت‌های خیریه، لازم است تنش‌های همه طرف‌ها متعادل شود و یک نیروی اجرایی قوی ایجاد شود و از آنجا که بیشتر سازمان‌های خیریه مذهبی در چین معمولاً فقط از دیدگاه باورهای شخصی در امور خیریه اجتماعی مشارکت می‌کنند و فاقد حرفه‌ای‌گری هستند. پژوهشگران و خط‌مشی‌گذاران حرفه‌ای باید به طور مشترک درباره خط‌مشی‌های خدماتی که می‌توانند آنها را با حساسیت حرفه‌ای و فرهنگی تطبیق و ارتقا دهند، بحث و گفت‌وگو و آنها را تدوین کنند و شفاف‌سازی ارزش‌ها، احترام، مراکز مشتری، شمول و نوآوری در عملکرد حرفه‌ای را تقویت کنند.

¹ Xinyu

² Li

³ Nyawira

⁴ Shi



پژوهشی در سال ۲۰۱۶ تحت عنوان «عوامل منتخب مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های توسعه اولیه دوران کودکی در آموزش پیش‌دبستانی عمومی در ناحیه ناروک شمالی و ناحیه ناروک کنیا» به یافته‌های زیر دست یافت که هر کدام از آنها بر اجرای خط‌مشی تأثیر دارند (Ayodi et al., 2016):

- آگاه‌نبودن معلمان و مدیران مرکز ECDE^۱ به طور کامل از خط‌مشی و روند اجرا
 - ناکافی‌بودن مواد آموزشی
 - تأثیر نگرش و ادراک معلمان از برنامه‌ها بر روند اجرای خط‌مشی
 - تأثیر نگرش‌های افراد بر نحوه مفهوم‌سازی آنها از موضوعات
- با هدف جلوگیری از طول‌شدن مقاله، متغیرهای مؤثر بر اجرای خط‌مشی به اختصار در جدول (۱) ارائه می‌شوند.

جدول ۱. جمع‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای موفق خط‌مشی

Table 1. Summary of factors affecting successful policy implementation

منبع	متغیرهای مؤثر
Batsuuri, 2016	ظرفیت دستگاه مجری، شفافیت اهداف، استانداردهای سیاستی
Surin Bua-ngam, 1999	تأمین بودجه، تأمین کارکنان، مناسب‌بودن مدیریت زمان، پیگیری و ارزیابی و ارائه سیاست مستمر
Mazmanian & Sabatier, 1983	عوامل مربوط به مشکل تحت بررسی، عوامل غیرسیاستی، نظریه معتبر، ساده‌بودن قانون
Sangmahachai, 2000: 2-4	عامل مدیریت شامل جنبه‌هایی مختلف مانند ساختار سازمانی، انگیزه، بودجه و نوآوری است. عامل سیاسی شامل جنبه‌هایی مانند نقش رهبری مجریان است.
Cheong, 2012	ابزارها، منابع (مالی و نیروی انسانی)، توانایی مجریان خط‌مشی، نگرش گروه هدف، قدرت گروه هدف، حمایت رئیس‌جمهور، وزرا، مجلس و خط‌مشی‌گذاران، حمایت و تشریک مسائل مردم و رسانه‌ها
Van Meter & Van Horn, 1975	استاندارد، اهداف خط‌مشی، منابع و مشوق‌ها، کیفیت روابط بین‌سازمانی، ویژگی آژانس‌های مجری، محیط اقتصادی، محیط اجتماعی، محیط سیاسی، تعهد، نگرش مجری
Edward III, 1980	ارتباطات، منابع، شرایط، ساختار بوروکراتیک
Odden, 1991	مقررات، بودجه کافی (در دسترس بودن بودجه)، ارتباط بین مدیران اجرایی، ساختار بوروکراتیک، منابع انسانی محدود
McLaughlin, 1987	مجریان نزدیک به عمل، محیط نزدیک یا بی‌واسطه
Thawilwadee, 1998	ظرفیت سازمان اجراکننده، تمایل به پیروی از خط‌مشی
Kla, 1991	سطح دست‌یابی به اهداف، اهداف خط‌مشی‌گذاران، وضوح فرایند اجرا، مأموریت و وظایف، تناسب ساختار سازمانی، کفایت منابع، ظرفیت و اشتیاق کارکنان، انعطاف‌پذیری ارتباط درون‌سازمانی، ظرفیت رهبری، کار گروهی، میزان حمایت از سطح مرکزی، همکاری میان سطح محلی و مرکزی
Odden, 1991	ارتباطات بین‌سازمانی، ویژگی سازمان مجری، شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، وضعیت مجریان، افراد در سطوح زیردست، فرایند تعاملی اجرای سیاست
Noparuj, 2007	اندازه، تمایل مجریان، مسئولان نهاد، محیط اجتماعی، منابع سازمان، استانداردها و اهداف خط‌مشی،

¹ Early Childhood Development Education

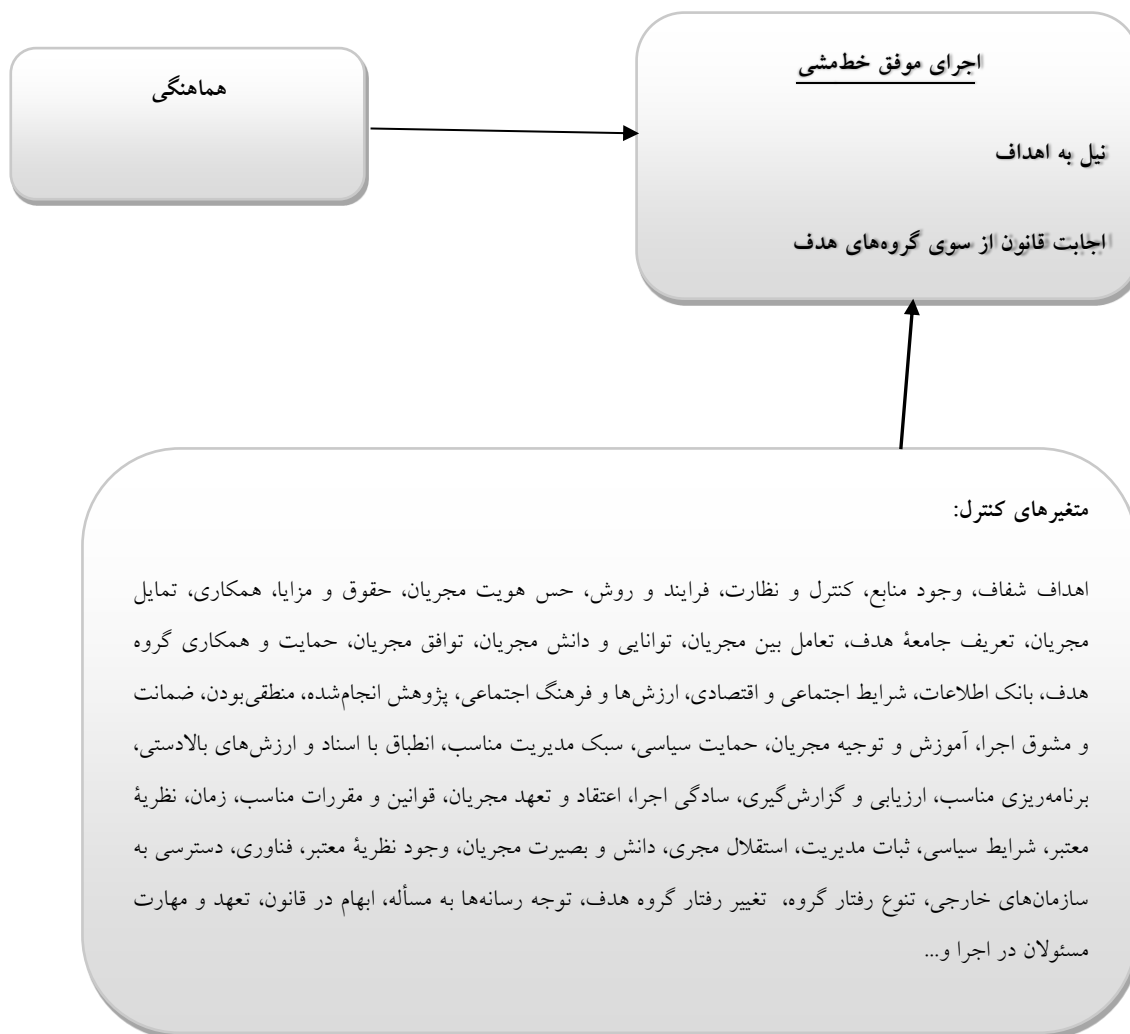
ارتباطات، محیط سیاسی	
اهداف، فعالیت، برنامه و تکالیف، ویژگی دستگاه مجری، حمایت‌های ملی و محلی، اقدامات نظارتی، مشوق‌ها	Sumret, 1995
نظارت، شفافیت، وضوح برنامه، حمایت اخلاقی، آموزش، وضوح گروه هدف	Ayudhya, 2001
زمان و هزینه، داشتن اهداف مناسب، واقع‌بینی درباره اقدامات	Kerzner, 2006
پذیرش جامعه، آگاهی عمومی، مشارکت، شراکت و شبکه‌سازی در بخش خصوصی، شناخت نیازهای ارباب رجوع، بازخورد و ارزیابی، ارتباطات، پیکربندی سازمانی	Taweekaew (2014)
شایستگی مدیر، تعهد شرکت‌کنندگان، صلاحیت مالک	Jha & Iyer, 2007
ظرفیت	Mc Laughlin, 1987
نهادینه‌شدن نظارت، شکاف بین سطح ملی و کارکنان اجرایی، آموزش کارکنان، راهبرد عدم تمرکز، منابع مالی	Saito et al., 2015
استاندارد، اهداف، منابع خط‌مشی	Matabean & Juwono, 2021
اهداف، فضای اختیار	Hu, 2012
اهداف روشن، اهداف قابل اجرا، قدرت اختیار	Hu, 2018
اهداف خط‌مشی (روشن)، منابع خط‌مشی، نگرش مجریان، نگرش و رویه‌های کاری روشن	Chaiya et al., 2016
منابع مناسب، کارکنان، پشتیبانی مدیریت ارشد، مشارکت ذی‌نفعان، نظارت، ارتباط، محدوده روشن	Morris & Pinto, 2004
سند خط‌مشی یا محتوای خط‌مشی، منابع مالی، محیط خط‌مشی، بازیگران یا مجریان خط‌مشی، طبقه‌بندی اجراکنندگان خط‌مشی / ماهیت مؤسسه	Maseng, 2015
منابع خط‌مشی، پذیرش مجریان، حمایت از خط‌مشی، شایستگی رهبران	Voradej, 1984
منابع خط‌مشی، پذیرش مجریان، تعهد مجریان، تعهد رهبران	Laudon & Laudon, 2000
شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و عوامل فناوری	Ohene, 2021
منابع خط‌مشی، تعهد مجریان، حمایت از خط‌مشی، اهداف خط‌مشی، منابع انسانی، شایستگی رهبران، صلاحیت مجریان، محیط خط‌مشی، منابع مالی	Cheema & Rondinelli, 1983

۴-۲ فرضیه پژوهش

متغیر کنترل کمک می‌کند رابطه بین متغیر مستقل و وابسته شفاف، دقیق و بدون دخالت عوامل دیگر بررسی شود. برای به دست آوردن میزان تأثیرگذاری دقیق هماهنگی بر اجرای موفق باید تأثیرگذاری سایر عوامل مؤثر بر اجرا را کنترل کرد. در صورتی که سایر عوامل کنترل نشوند، عدد به‌دست‌آمده برای میزان تأثیرگذاری هماهنگی بر اجرای موفق گمراه‌کننده خواهد بود. از این رو، فرضیه پژوهش به شکل (۱) ارائه می‌شود:

هماهنگی با کنترل سایر عوامل بر اجرای موفق خط‌مشی‌های خیریه تأثیرگذار است.





شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

Fig. 1. Conceptual research model

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در این مقاله کمی است و به لحاظ هدف کاربردی، از نظر رویکرد قیاسی و از لحاظ روش توصیفی-علی و میدانی است. جامعه آماری این پژوهش مجریان و دست‌اندرکاران قوانین خیریه هستند که به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی، بر اساس تخصص و در دسترس بودن انتخاب شده‌اند. در این پژوهش، در مرحله نخست، برای طراحی پرسشنامه، ادبیات و پیشینه پژوهش مطالعه شد و پرسشنامه پژوهشگر ساخته طراحی شد و در اختیار اساتید حوزه خیریه‌ها و خط‌مشی‌گذاری قرار گرفت و در نهایت، روایی آن تأیید شد. پرسشنامه در دو بخش پرسش‌های جمعیت‌شناختی و پرسش‌های پژوهشی پنج‌گزینه‌ای، برای پاسخ‌دهی در اختیار کارشناسان دستگاه‌های مجری قوانین (صادرکنندگان مجوز خیریه از جمله وزارت کشور، بهزیستی، سازمان اوقاف و...) قرار داده شد. برای تأیید پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن به شرح جدول (۲) به دست آمد و پایایی آن نیز تأیید شد.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ

Table 2. Cronbach's alpha coefficient

عنوان	ضریب آلفای کرونباخ
هماهنگی	۰/۹۴۳
اجرای موفق	۰/۸۷۰
عوامل کنترل	۰/۹۸۱

۴- یافته‌های پژوهش

قبل از اجرای رگرسیون، لازم است سایر عوامل مؤثر بر اجرای موفق (کنترل) احصا شوند. برای این کار، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است.

نتایج آزمون KMO و آزمون بارتلت نشان داد مقدار $KMO=0/768$ است که تأییدکننده کفایت نمونه‌برداری و همچنین، میزان سطح معناداری ۰/۰۰۰ است؛ از این رو، ماتریس واحد نیست، پس می‌توان برای شناسایی عوامل از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده کرد که نتایج آن در جدول (۳) قابل مشاهده است.

جدول ۳. استخراج عوامل مؤثر بر اجرای موفق خط‌مشی

Table 3. Extracting factors affecting successful policy implementation

عوامل						
پیش‌بینی یا سادگی قانون	منابع مناسب	عملی بودن	توانمندی	منطقی بودن	ضمانت اجرا	رهبری
نظریه معتبر و کنترل و نظارت						
کنترل و نظارت	۰/۸۰۳					
فرایند و روش	۰/۷۳۷					
نظریه معتبر	۰/۷۳۴					
قوانین و مقررات مناسب	۰/۶۴۹					
تعامل بین مجریان	۰/۶۳۷					
سبک مناسب مدیریت	۰/۷۳۵					
کارآمدی ساختار سازمانی	۰/۶۸۷					
دانش و بصیرت مجریان	۰/۶۳۸					
ثبات مدیریت	۰/۶۲۱					
علاقه مجریان به برطرف کردن نیازها	۰/۴۹۱					
اعتقاد و تعهد مجریان	۰/۴۳۱					
پژوهش انجام شده	۰/۸۴۱					
ضمانت و مشوق اجرا	۰/۸۲۳					



آموزش و توجیه مجریان	۰/۶۰۶							
برنامه‌ریزی مناسب	۰/۵۵۱							
ارزش‌ها و فرهنگ اجتماعی	۰/۴۴۳							
حقوق و مزایا	۰/۷۴۴							
حمایت سیاسی	۰/۷۳۸							
شرایط اجتماعی و اقتصادی	۰/۶۷۰							
بانک اطلاعات	۰/۶۵۸							
منطقی بودن	۰/۵۹۸							
حس هویت مجریان	۰/۷۴۶							
تمایل مجریان	۰/۶۶۲							
توانایی و دانش مجریان	۰/۵۸۱							
همکاری	۰/۵۳۴							
ثبات شغلی مجریان	۰/۵۲۷							
حمایت و همکاری گروه هدف	۰/۵۲۶							
انطباق با اسناد و ارزش‌های بالادستی	۰/۵۷۲							
اهداف عینی و ساده	۰/۵۶۴							
توافق مجریان	۰/۵۰۶							
شرایط سیاسی	۰/۴۸۹							
ارزیابی و گزارش‌گیری	۰/۴۱۰							
اطلاعات کافی	۰/۷۸۳							
زمان	۰/۷۵							
اهداف شفاف	۰/۶۴۸							
وجود منابع	۰/۵۴۳							
توجه سازمان به اثرات اجرای قانون	۰/۷۱۱							
تنوع فعالیت خیریه‌ها	۰/۶۱۹							
سادگی اجرا	۰/۵۱۹							
استقلال مجری	۰/۵۰۹							
تعریف جامعه هدف	۰/۴۲۰							
ارزش ویژه	۱۸/۷۲۵	۲/۷۶۶	۲/۲۸۳	۱/۷۰۷	۱/۵۲۰	۱/۳۱۰	۱/۵۱۶۱	۱/۰۶۷
واریانس	۱۰/۶۷۲	۹/۶۰۱	۹/۴۶۷	۳/۸۷۷	۹/۴۳۵	۹/۰۷۵	۸/۷۸۸	۸/۰۰۱
میانگین	۲/۵۷	۲/۸۳	۲/۴۷	۲/۶۲	۲/۷۵	۲/۶۴	۲/۴۲	۲/۸۳

با تعداد ۶۰ چرخش به روش اکواماکس، ۸ عامل در مجموع ۷۵ درصد از واریانس را تبیین می‌کنند که متغیرهای کنترل را شکل می‌دهند. ۸ عامل به شرح زیر نام‌گذاری شده‌اند:

عامل یکم، توجه به نظریه معتبر و کنترل و نظارت، دارای ارزش ویژه ۱۸/۷۲۵ و واریانس ۱۰/۶۷۲ است که شامل

متغیرهای کنترل و نظارت، فرایند و روش، نظریه معتبر، قوانین و مقررات مناسب و تعامل بین مجریان است.

عامل دوم، رهبری، دارای ارزش ویژه ۲/۷۶۶ و واریانس ۹/۶۰۱ است که شامل متغیرهای سبک مناسب مدیریت، دانش و بصیرت مجریان، ثبات مدیریت، اعتقاد و تعهد مجریان، کارآمدی ساختار سازمان و علاقه مجریان به برطرف کردن نیازهاست.

عامل سوم، ضمانت اجرا، دارای ارزش ویژه ۲/۲۸۳ و واریانس ۹/۴۶۷ است که شامل متغیرهای پژوهش انجام شده، ضمانت و مشوق اجرا، آموزش و توجیه مجریان، برنامه ریزی مناسب و ارزش ها و فرهنگ اجتماعی است.

عامل چهارم، منطقی بودن، دارای ارزش ویژه ۱/۷۰۷ و واریانس ۹/۴۵۵ است که شامل متغیرهای حقوق و مزایا، حمایت سیاسی، شرایط اجتماعی و اقتصادی، بانک اطلاعات و منطقی بودن است.

عامل پنجم، توانمندی، دارای ارزش ویژه ۱/۵۲۰ و واریانس ۹/۴۳۵ است که شامل متغیرهای حس هویت مجریان، تمایل مجریان، توانایی و دانش مجریان، همکاری، حمایت و همکاری گروه هدف و ثبات شغلی مجریان است.

عامل ششم، عملی بودن، دارای ارزش ویژه ۱/۳۱۰ و واریانس ۹/۰۷۵ است که شامل متغیرهای انطباق با اسناد و ارزش های بالادستی، اهداف عینی و ساده، توافق مجریان، شرایط سیاسی و ارزیابی و گزارش گیری است.

عامل هفتم، منابع مناسب، دارای ارزش ویژه ۱/۱۶۱ و واریانس ۸/۷۷۸ است که شامل متغیرهای زمان، اهداف شفاف، وجود منابع و اطلاعات کافی است.

عامل هشتم، پیچیدگی یا سادگی قانون، دارای ارزش ویژه ۱/۰۶۷ و واریانس ۸/۲۲۱ است که شامل متغیرهای سادگی اجرا، استقلال مجری، تعریف جامعه هدف، توجه سازمان به اثرات اجرای خط مشی یا قانون و تنوع فعالیت هاست.

فرضیه پژوهش: هماهنگی با کنترل سایر عوامل بر اجرای موفق خط مشی خیریه تأثیرگذار است.

جدول ۴. نتایج حاصل از میزان تأثیر گذاری با و بدون در نظر گرفتن عامل هماهنگی

Table 4. Results of the impact rate with and without considering the coordination factor

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
مدل (۱) بدون در نظر گرفتن متغیر هماهنگی	۰/۸۹۲	۰/۷۹۷	۰/۷۷۷	۰/۲۸۲۰۵	۰/۷۹۷	۴۰/۱۲۸	۸	۸۲	۰/۰۰۰	
مدل (۲) با در نظر گرفتن متغیر هماهنگی	۰/۹۱۵	۰/۸۳۷	۰/۸۱۹	۰/۲۵۳۷۶	۰/۰۴۱	۲۰/۳۰۰	۱	۸۱	۰/۰۰۰	۲/۰۰۲

واتسون ۲/۰۰۲ است. بنابراین، فرض آماری H_0 را می توان نپذیرفت. از این رو، می توان گفت هماهنگی با کنترل سایر عوامل بر اجرای موفق قانون تأثیر دارد. همچنین، مقدار ضریب تعیین از ۰/۷۹۷ به ۰/۸۳۷ نشان می دهد ورود متغیر هماهنگی



معنادار بوده است.

در ادامه، میزان تأثیرگذاری عامل‌ها در قالب دو مدل کلی پژوهش بررسی شد که نتایج آن به شرح **جدول (۵)** است.**جدول ۵. بررسی میزان تأثیرگذاری عوامل****Table 5. Examining the impact of factors**

Model	هم‌خطی	Sig.	t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد شده	B	Std. Error	Beta	Toleranc e	VIF
1 (Constant)		۰/۰۰۰	۹/۷۹۳			۲/۶۸۴	۰/۰۳۰			
توجه به نظریه معتبر و کنترل و نظارت		۰/۰۰۱	۳/۲۸۹	۰/۱۶۴	۰/۰۳۰	۰/۰۹۸	۰/۰۳۰	۰/۱۶۴	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
رهبری		۰/۰۰۰	۶/۱۳۳	۰/۳۰۵	۰/۰۳۰	۰/۱۸۲	۰/۰۳۰	۰/۳۰۵	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
ضمانت اجرا		۰/۰۰۰	۷/۹۸۸	۰/۳۹۸	۰/۰۳۰	۰/۲۳۸	۰/۰۳۰	۰/۳۹۸	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
منطقی بودن		۰/۰۰۰	۷/۶۲۱	۰/۳۸۰	۰/۰۳۰	۰/۲۲۷	۰/۰۳۰	۰/۳۸۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
توانمندی		۰/۰۰۰	۵/۰۶۲	۰/۲۵۲	۰/۰۳۰	۰/۱۵۱	۰/۰۳۰	۰/۲۵۲	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
عملی بودن		۰/۰۰۰	۸/۵۰۲	۰/۴۲۳	۰/۰۳۰	۰/۲۵۳	۰/۰۳۰	۰/۴۲۳	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
منابع		۰/۰۰۰	۵/۳۶۱	۰/۲۶۷	۰/۰۳۰	۰/۱۵۹	۰/۰۳۰	۰/۲۶۷	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
پیچیدگی یا سادگی قانون		۰/۰۰۰	۴/۹۰۴	۰/۲۴۴	۰/۰۳۰	۰/۱۴۶	۰/۰۳۰	۰/۲۴۴	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
2 (Constant)		۰/۰۰۰	۷/۷۰۱			۱/۶۹۸	۰/۲۲۱			
توجه به نظریه معتبر و کنترل و نظارت		۰/۰۲۱	۲/۳۵۷	۰/۱۰۹	۰/۰۲۸	۰/۰۶۵	۰/۰۲۸	۰/۱۰۹	۰/۹۳۲	۱/۰۷۳
رهبری		۰/۰۱۷	۲/۴۴۱	۰/۱۴۱	۰/۰۳۴	۰/۰۸۴	۰/۰۳۴	۰/۱۴۱	۰/۶۰۱	۱/۶۶۳
ضمانت اجرا		۰/۰۰۰	۶/۴۴۴	۰/۳۱۳	۰/۰۲۹	۰/۱۸۷	۰/۰۲۹	۰/۳۱۳	۰/۸۵۰	۲/۱۷۶
منطقی بودن		۰/۰۰۰	۴/۰۶۴	۰/۲۲۸	۰/۰۳۳	۰/۱۳۶	۰/۰۳۳	۰/۲۲۸	۰/۶۳۹	۲/۵۶۵
توانمندی		۰/۰۰۳	۳/۱۰۱	۰/۱۵۴	۰/۰۳۰	۰/۰۹۲	۰/۰۳۰	۰/۱۵۴	۰/۸۱۰	۱/۲۳۴
عملی بودن		۰/۰۰۰	۶/۳۱۴	۰/۳۱۹	۰/۰۳۰	۰/۱۹۰	۰/۰۳۰	۰/۳۱۹	۰/۷۸۸	۱/۲۶۹
منابع		۰/۰۰۱	۳/۴۸۲	۰/۱۷۲	۰/۰۳۰	۰/۱۰۳	۰/۰۳۰	۰/۱۷۲	۰/۸۲۰	۱/۲۲۰
پیچیدگی یا سادگی قانون		۰/۰۰۸	۲/۷۱۳	۰/۱۳۸	۰/۰۳۰	۰/۰۸۲	۰/۰۳۰	۰/۱۳۸	۰/۷۸۲	۱/۲۷۹
هماهنگی		۰/۰۰۰	۴/۵۰۶	۰/۳۷۷	۰/۰۸۰	۰/۳۶۱	۰/۰۸۰	۰/۳۷۷	۰/۲۸۷	۳/۴۸۰

a. Dependent Variable: اجرای موفق

همان‌طور که در **جدول (۵)** نشان داده شده است، مقدار sig همه متغیرهای کنترل در مدل یکم کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین، همه عوامل کنترل بر اجرای موفق تأثیرگذار هستند. بیشترین تأثیر به میزان $B = ۰/۰۲۵۳$ مربوط به عامل عملی بودن است و کمترین به میزان $B = ۰/۰۰۹۸$ مربوط به عامل توجه به نظریه معتبر و کنترل و نظارت است. رتبه‌بندی عوامل در مدل اول بر اساس تأثیرگذاری به ترتیب عبارت است از:

عامل اول عملی بودن، دوم عامل ضمانت اجرا، سوم عامل منطقی بودن، چهارم عامل رهبری، پنجم عامل توانمندی، ششم عامل منابع مناسب، هفتم عامل پیچیدگی یا سادگی قانون و کمترین نیز عامل توجه به نظریه معتبر و کنترل و نظارت است.

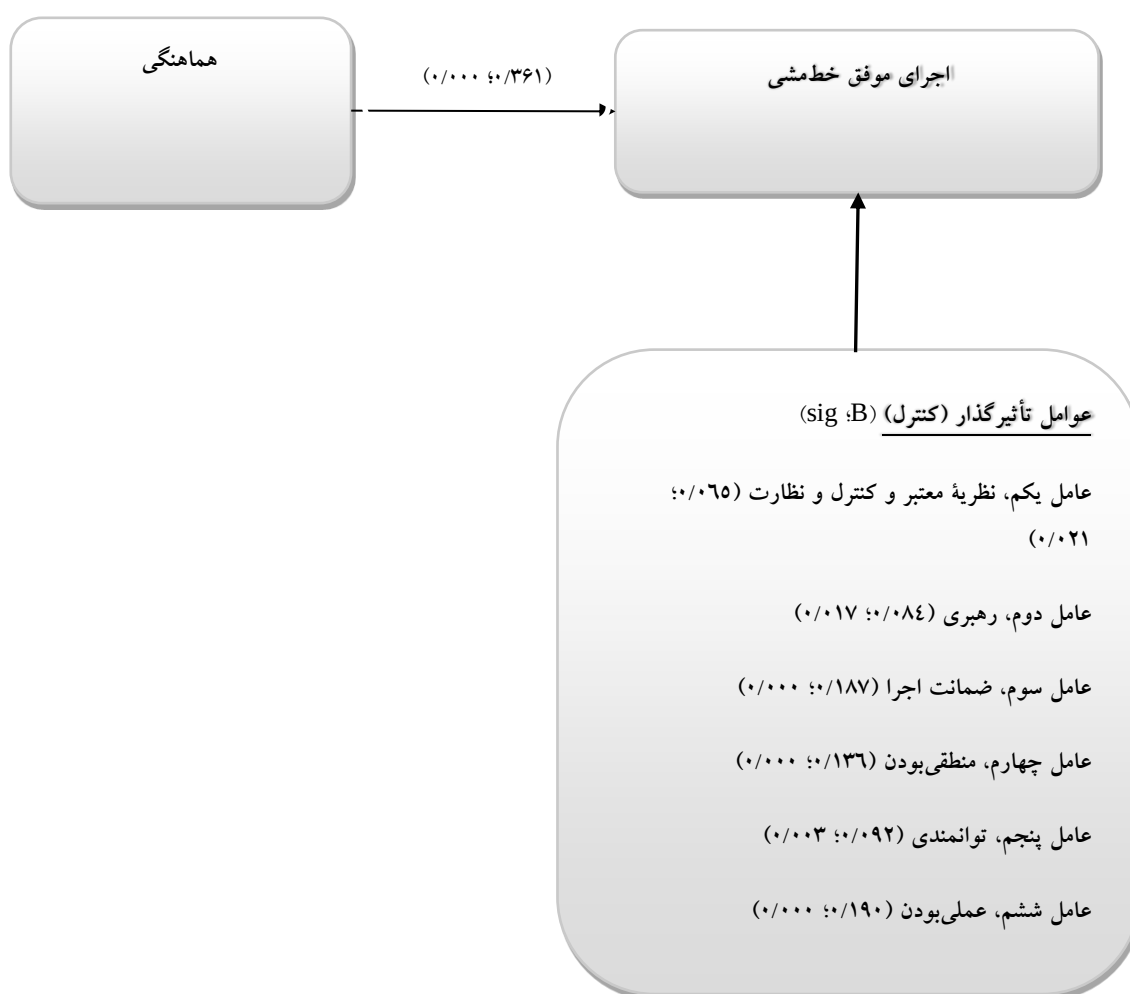


در مدل دوم نیز sig همه عوامل و عامل هماهنگی کمتر از ۰/۰۵ است؛ از این رو، عوامل معنادار هستند. بیشترین تأثیر مربوط به عامل هماهنگی به میزان ۰/۳۶۱ و کمترین تأثیر مربوط به عامل یکم ۰/۰۶۵ است. در مدل دوم نیز ترتیب تأثیرگذاری‌ها عبارت است از: یکم متغیر هماهنگی، دوم عملی بودن، سوم عامل ضمانت اجرا، چهارم عامل منطقی بودن، پنجم عامل منابع مناسب، ششم عامل توانمندی، هفتم عامل رهبری، هشتم عامل پیچیدگی یا سادگی قانون و نهم عامل توجه به نظریه معتبر و کنترل و نظارت است.

۵- نتیجه‌گیری

الف: مدل نهایی

در بخش نخست پژوهش، ۸ عامل شناسایی شدند که در مجموع ۷۵ درصد واریانس از را تبیین می‌کنند و عامل‌های کنترل را شکل می‌دهند که عبارت‌اند از: توجه به نظریه معتبر و کنترل و نظارت، رهبری، ضمانت اجرا، منطقی بودن، توانمندی، عملی بودن، منابع مناسب، پیچیدگی یا سادگی قانون.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

Fig. 2. Final research model



با توجه به مقدار sig و بتا که در **جدول (۵)** نشان داده شده است، می‌توان گفت هماهنگی در اجرای موفق خط‌مشی‌های خیریه نقش تعیین‌کننده دارد. همچنین، سایر عامل‌های کنترل نیز بر اجرای موفق خط‌مشی خیریه‌ها تأثیر دارند (**شکل ۲**).

ب: تطبیق نتایج پژوهش

نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر در ارتباط با تأثیر هماهنگی بر اجرای موفق خط‌مشی با نتایج پژوهش ما^۱ و همکاران (2025)، آدام^۲ و همکاران (2019)، پاندی (2007)، احسان^۳ (2010)، ساباتیئر و مازمانیان^۴ (1983) کومار و همکاران (2024)، لی و همکاران (2022)، و نیاویرا و همکاران (2023) هم‌سو است.

عامل اول با عنوان نظریه معتبر و کنترل و نظارت شامل متغیرهای کنترل و نظارت، فرایند و روش، نظریه معتبر، قوانین و مقررات مناسب و تعامل بین مجریان است. نتایج این پژوهش با نتایج مطالعات مکینده^۵ (2005)، هاگ‌وود و گان^۶ (1984)، پرسمن و ویداسکی^۷ (1973)، مازمانیان و ساباتیئر (1983)، هو^۸ (2018)، کلا^۹ (1991)، اودن^{۱۰} (1991)، سخودو و میشل^{۱۱} (2017) و سایتو^{۱۲} و همکاران (2015) هم‌سو است.

عامل دوم با عنوان رهبری شامل متغیرهای سبک مناسب مدیریت، کارآمدی ساختار سازمانی، دانش و بصیرت مجریان، ثبات مدیریت، علاقه مجریان به برطرف‌کردن نیازها، اعتقاد و تعهد مجریان است. نتایج این پژوهش با نتایج مطالعات جا و آیر^{۱۳} (2007)، گینزبرگ^{۱۴} (1981)، کلا (1991)، کامپوس و رایش^{۱۵} (2019)، چومپوکوت^{۱۶} (2011)، مته‌توا^{۱۷} (2012)، چایا^{۱۸} (2016)، مارومه^{۱۹} (2016)، موریس و پینتو^{۲۰} (2004)، و کلا (1991) هم‌سو است.

عامل سوم با عنوان ضمانت اجرا شامل متغیرهای پژوهش انجام‌شده، ضمانت و مشوق اجرا، آموزش و توجیه مجریان، برنامه‌ریزی مناسب، ارزش‌ها و فرهنگ اجتماعی است. نتایج این پژوهش با نتایج مطالعات علی^{۲۱} (2018)، سومرت^{۲۲}

¹ Ma

² Adam

³ Ahsan

⁴ Sabatier & Mazmanian

⁵ Makinde

⁶ Hogwood & Gunn

⁷ Pressman & Wildavsky

⁸ Hu

⁹ Kla

¹⁰ Odden

¹¹ Cejudo & Michel

¹² Saito

¹³ Jha & Iyer

¹⁴ Ginzberg

¹⁵ Campos & Reich

¹⁶ Chompucot

¹⁷ Mthethwa

¹⁸ Chaiya

¹⁹ Marume

²⁰ Morris & Pinto

²¹ Ali

²² Sumret



(1995)، وان متر و وان هورن^۱ (1975)، تومرز^۲ و همکاران (2012)، د آرودا لیت و بوایناین^۳ (2013)، تسندژاو^۴ (2011)، آیودیا^۵ (2001)، چومپوکوت (2011) و سایتو و همکاران (2015) همسو است.

عامل چهارم با عنوان منطقی بودن شامل متغیرهای حقوق و مزایا، حمایت سیاسی، شرایط اجتماعی و اقتصادی، بانک اطلاعات و منطقی بودن است. نتیجه این پژوهش با مطالعات پرسمن و ویداسکی (1973)، هاگ وود و گان (1984)، هیل^۶ (2010)، اهن^۷ (2017)، اودن (1991) و اوهن^۸ (2021) همسو است.

عامل پنجم با عنوان توانمندی شامل متغیرهای حس هویت مجریان، تملیل مجریان، تولنایی و دانش مجریان، همکاری، ثبات شغلی مجریان، حمایت و همکاری گروه هدف است. نتایج این پژوهش با مطالعات چومپوکوت (2011)، چایا (2016)، استوفیل^۹ (2008) و کلا (1991) همسو است.

عامل ششم با عنوان عملی بودن شامل متغیرهای انطباق با اسناد و ارزش‌های بالادستی، اهداف عینی و ساده، توافق مجریان، شرایط سیاسی، ارزیابی و گزارش‌گیری است. نتایج این پژوهش با مطالعات علی (2018)، هو (2018)، استوفیل (2008)، چایا (2016)، ریس^{۱۰} و همکاران (2021) و شرفی^{۱۱} و همکاران (2018) همسو است.

عامل هفتم با عنوان منابع مناسب شامل متغیرهای اطلاعات کافی، زمان، اهداف شفاف و وجود منابع است. نتایج پژوهش حاضر با مطالعات علی (2018)، چومپوکوت (2011)، آدنیگبو^{۱۲} و همکاران (2023)، مکنید (2005)، منکولین و وسینگ^{۱۳} (2014)، شرفی و همکاران (2018)، اندرسون^{۱۴} (2011)، هو (2018)، الزی^{۱۵} (2016)، چایا (2016) و لی و همکاران (2022) همسو است.

عامل هشتم با عنوان پیچیدگی یا سادگی قانون شامل متغیرهای توجه سازمان به اثرات اجرای قانون یا خط‌مشی، تنوع فعالیت خیریه‌ها، سادگی اجرا، استقلال مجری و تعریف جامعه هدف است. نتایج پژوهش حاضر با مطالعات توییکایو^{۱۶} (2014)، اهن (2017)، هو (2018) و سابایتر و مازمانیان (1983) همسو است.

میانگین به‌دست‌آمده برای اجرای موفق خط‌مشی برابر ۲/۶۵ است که از متوسط نظری (۳) کمتر است. این بدان معناست که قوانین خیریه به طور اثربخش اجرا نمی‌شوند. میانگین به‌دست‌آمده برای هماهنگی نیز برابر ۲/۷۲ است که از میانگین نظری (۳) کمتر و نشان‌دهنده این است که هماهنگی افقی و عمودی از یک سو و هماهنگی بین‌سازمانی و درون‌سازمانی از سوی دیگر در وضعیت مطلوب قرار ندارد. سایر متغیرهای کنترل نیز میانگینی کمتر از میانگین نظری (۳) دارند (با توجه به ردیف آخر جدول ۳) که نشان‌دهنده وضعیت نامناسب آنهاست.

¹ Van Meter & Van Horn

² Tummers

³ de Arruda Leite & Buainain

⁴ Tsendjav

⁵ Ayudhya

⁶ Hill

⁷ Ahn

⁸ Ohene

⁹ Stofile

¹⁰ Reyes

¹¹ Sharafi

¹² Adenigo

¹³ Mnculwane & Wissink

¹⁴ Anderson

¹⁵ Elezi

¹⁶ Taweekaew



در پژوهش‌های انجام‌شده در ایران دربارهٔ اجرای موفق خط‌مشی، کمتر به نقش و تأثیر تک‌تک عوامل تأثیرگذار بر اجرای موفق خط‌مشی توجه شده است. این پژوهش تأثیر عامل هماهنگی را بررسی کرده که بنا بر پژوهش‌های مختلف انجام‌شده در دنیا، نقش اساسی در موفقیت سیاست‌ها، برنامه‌ها و توسعهٔ کشورها داشته است. پژوهش‌های خط‌مشی عمومی عمدتاً بر طراحی خط‌مشی‌ها متمرکز هستند. اما درک اهمیت نقش هماهنگی در اجرای خط‌مشی خیریه توجه را به «چالش‌های واقعی اجرا» جلب می‌کند، زیرا اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی به‌شدت به کیفیت روابط میان سازمان‌های اجرایی، جامعهٔ مدنی و مردم وابسته است. نقش هماهنگی بر این ماهیت رابطه‌ای تأکید می‌کند و نشان می‌دهد چگونه ایجاد اعتماد و همکاری می‌تواند اجرای سیاست را از یک فرایند صرفاً اداری به یک اقدام جمعی معنادار تبدیل کند. این امر به سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا حین طراحی، به سازوکارهای اجرایی و هماهنگی‌های لازم در بطن جامعه نیز بیندیشند.

پیشنهادهای کاربردی

میزان اجرای موفق خط‌مشی خیریه در وضعیت مناسبی قرار ندارد؛ بنابراین، این وضعیت باید بهبود یابد. با توجه به نتایج رگرسیون انجام‌شده، عامل هماهنگی بیشترین تأثیر را بر اجرای موفق قانون خیریه دارد.

با توجه به اینکه یکی از اصول مهم و مطرح در هماهنگی «هرچه تفکیک بیشتر نیاز به هماهنگی بیشتر» است، آیا وجود مراجع متعدد صادرکنندهٔ مجوز خیریه در کشور لازم است؟ شناسایی نوع وابستگی و تعارض بین خط‌مشی‌های مختلف وضع‌شده ضروری است. همچنین، لازم است تا با توجه به نوع وابستگی سازوکارهای مناسب از نظر فرایند، زمان، منابع، دانش و آگاهی برای ایجاد هماهنگی افقی و عمودی از یک سو و داخلی و خارجی از سوی دیگر تعیین و عملیاتی شوند؛ برای مثال، ایجاد و تقویت شبکه‌های ارتباطی در سازمان‌های مرتبط با امور خیریه، تنظیم اهداف مشترک در میان سازمان‌های درگیر در امر خیریه‌ها، تشویق به اشتراک‌گذاری اطلاعات و منابع بین نهادهای درگیر در امر خیریه‌ها، آموزش و توانمندسازی در خصوص اجرای خط‌مشی خیریه‌ها، مشارکت ذی‌نفعان، نظارت و ارزیابی مستمر و تقویت قوانین و تنظیم برنامه‌ها و رویه‌های مناسب را می‌توان نام برد.

عامل ضمانت اجرا بر اجرای موفق قانون خیریه تأثیر دارد. با توجه به اینکه میانگین این عامل ۲/۵۷ است، این عامل در وضعیت مناسبی قرار ندارد. یکی از شرایط اجرای موفق خط‌مشی ابزار خط‌مشی است و ابزار را ضمانت اجرای خط‌مشی تعریف می‌کنند، اما با توجه به ویژگی‌های خیریه‌ها، باید از دو نوع ابزار خط‌مشی استفاده کرد. ابزار اول ابزار داوطلبانه است. از نظر اینکه نهاد خیریه یک فعالیت داوطلبانه و انسان دوستانه است، برای اجرای قوانین مربوط به خیریه‌ها ابزارهای داوطلبانه نمود بیشتری دارند. ابزار دوم استفاده از ابزارهای اجباری برای جلوگیری از ایجاد فساد (مانند پول‌شویی، سوءاستفاده و...) است. در این راستا، برگزاری دوره‌های آموزشی و توجیهی در امر موضوع‌های مالی، حسابداری و... برای افزایش معرفت و آگاهی مجریان دربارهٔ قانون و مقررات مربوط به خیریه‌ها می‌تواند به اجرای موفق قانون خیریه‌ها کمک‌کننده باشد. همچنین، تدوین برنامه‌ریزی ضرورت دارد، زیرا بدون برنامه‌ریزی (تدوین مأموریت، اهداف، راهبرد، مقررات، رویه‌ها، روش‌ها و بودجه) مناسب، هیچ‌گاه خط‌مشی‌ها به واقعیت نخواهند پیوست.

عامل رهبری: با توجه به اینکه میزان میانگین عامل رهبری ۲/۸۳ است و این میزان کمتر از میانگین نظری (۳) است، نیاز است تا بررسی و ارائهٔ راهکارهای مناسب برای ارتقای این عامل مدنظر قرار گیرد؛ از جمله لازم است برای اجرای موفق خط‌مشی‌های خیریه‌ها سبک مناسب مدیریت به کار گرفته شود. در این راستا، می‌توان اقدامات زیر را انجام داد: (۱) ارائهٔ دوره‌های

آموزشی، چاپ بروشورها و برگزاری سمینارهای دانش افزایی می‌تواند دانش و بصیرت مجریان را در امر اجرای بهتر خط‌مشی‌های مربوط به خیریه‌ها افزایش دهد. (۲) با انتصاب افرادی شایسته، دلسوز، مسئول، باانگیزه، خلاق و نوآور و متعهد به اجرای قوانین مربوط به خیریه‌ها می‌توان ثبات مدیریت ایجاد کرد. (۳) چیدمان نیروی انسانی با انگیزه خدمت عمومی و رفتار شهروندی بالا در سازمان‌های وضع‌کننده قوانین موفقیت زیادی برای اجرای قوانین مربوط به خیریه‌ها به ارمغان می‌آورد.

عامل منابع مناسب: با توجه به اینکه میانگین این عامل ۲/۴۲ است و در وضعیت مناسبی قرار ندارد، در بحث تصمیم‌گیری در مدیریت این اصل مطرح است که هر تصمیم متکی بر دست‌کم ۹۰ درصد اطلاعات است؛ بنابراین، ایجاد بانک اطلاعاتی درباره خیرین، خیریه‌ها، مددجویان و کمک‌هایی که ارائه می‌شوند، یک امر حیاتی است. تأمین منابع انسانی توانمند و شایسته نیز مهم است. تعداد زیاد خیریه‌ها با تنوع بسیار زیاد فعالیت نیازمند کار کارشناسی در سطح بالاست. همچنین، هر تصمیم اگر تأمین مالی نشود، اجرا نمی‌شود.

عامل عملی‌بودن: با توجه به اینکه میانگین عامل رهبری ۲/۶۴ است و در وضعیت مناسبی قرار ندارد، پیشنهاد می‌شود قوانین مربوط به خیریه‌ها با اسناد بالادستی از جمله سیاست‌های کلی «امنیت اقتصادی» (مصوب مورخ ۱۳۷۷/۱۰/۲۳)، سیاست‌های کلی نظام در بخش مشارکت اجتماعی (مصوب ۱۳۷۹/۱۱/۰۸)، سیاست‌های کلی نظام در بخش مسکن (ابلاغی ۱۳۸۹/۱۱/۲۹)، چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی (ابلاغی ۱۳۸۲/۰۸/۱۳)، سیاست‌های کلی نظام در خصوص اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران (ابلاغی ۱۳۸۴/۰۳/۰۱)، سیاست‌های کلی نظام برای پیشگیری و کاهش خطرات ناشی از سوانح طبیعی و حوادث غیرمترقبه (ابلاغی ۱۳۸۴/۰۶/۲۵)، سیاست‌های کلی نظام در بخش کشاورزی (ابلاغی ۱۳۹۱/۰۹/۲۹)، سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹/۰۱/۱۴)، سیاست‌های کلی اشتغال (ابلاغی ۱۳۹۰/۰۴/۲۸)، سیاست‌های کلی آمایش سرزمین (ابلاغی ۱۳۹۰/۰۹/۲۱)، سیاست‌های کلی سلامت (ابلاغی ۱۳۹۳/۰۱/۱۸)، سیاست‌های کلی جمعیت (ابلاغی ۱۳۹۳/۰۲/۳۰)، سیاست‌های کلی علم و فناوری (ابلاغی ۱۳۹۳/۰۶/۲۹)، سیاست‌های کلی خانواده (ابلاغی ۱۳۹۵/۰۶/۱۳) و سیاست‌های کلی تأمین اجتماعی (۱۴۰۱/۰۱/۲۱) تطبیق داده شوند و در صورت نیاز اصلاح شوند. همچنین، باید بین سازمان‌های مرجع صادرکننده مجوز خیریه‌ها بر سر مدیریت درست نظام خیریه توافق به وجود آید. همچنین، لازم است نظام واحد و منسجم ارزیابی و گزارش‌گیری از خیریه‌ها طراحی و ایجاد شود.

میانگین عامل منطقی‌بودن ۲/۶۲ است و در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. برای اجرای موفق قانون باید میزان میانگین آن را افزایش داد. طرح مجدد این پرسش مهم است: آیا وجود این همه مرجع صادرکننده خیریه و قوانین وضع‌شده گوناگون از سوی این مراجع منطقی است؟ باید وضع قوانین برای اساس یک فرایند منطقی انجام شود.

محدودیت‌های پژوهش و توصیه به پژوهش‌های آتی

✓ میزان واریانس به‌دست‌آمده برای عوامل شناسایی‌شده ۰/۷۵ است؛ از این رو، ۰/۲۵ واریانس مربوط به متغیرها یا عواملی است که پژوهشگر موفق به شناسایی آنها نشده است. به پژوهشگرهای آتی توصیه می‌شود برای شناسایی سایر عوامل و متغیرها تلاش کنند.

✓ محدودیت عمده این پژوهش رویکرد نمونه‌گیری در دسترس است که بر اساس سهولت و دسترسی به شرکت‌کنندگان اتخاذ شد. اما با توجه به اینکه در این روش عدم نمایندگی و احتمال سوگیری نتایج وجود دارد، نتایج باید با احتیاط تعمیم داده شوند. به پژوهشگرهای آتی توصیه می‌شود از روش‌های نمونه‌گیری تصادفی استفاده کنند.



مقاله حامی مالی ندارد.

مقاله تعارض منافع ندارد.

در تدوین مقاله از هوش مصنوعی استفاده نشده است.

۶- منابع

- آرام، م. ر.، و سیدامامی، ک. (۱۳۹۵). سیاست‌های فقرزدایی با محوریت تکافل اجتماعی. *نشریه دانش سیاسی*، ۱۲(۲)، ۱۶۳-۱۹۴. <https://doi.org/10.30497/pk.2017.1930>
- باقرنژاد، پ.، طاهرپور کلانتری، ح.، و بهرامی، ح. ر. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای موفق خط‌مشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری و اختراعات. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۹(۴)، ۷۹-۱۱۴. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.17350719.1395.29.4.6.9>
- حسینی، س. ر.، و کاظمی نجف‌آبادی، م. (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی نهادهای خیریه در ایران با تأکید بر استخراج راهبردها و راهکارهای ارتقای خیریه با استفاده از تکنیک SWOT. *جستارهای اقتصادی با رویکرد اسلامی*، ۱۹، ۲۰۳-۲۳۳. <https://doi.org/10.30471/iee.2020.6750.1949>

References

- Adam, C., Hurka, S., Knill, C., Peters, B. G., & Steinebach, Y. (2019). Introducing vertical policy coordination to comparative policy analysis: The missing link between policy production and implementation. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 21(5), 499-517. <https://doi.org/10.1080/13876988.2019.1599161>
- Adenigo, A. J., Mageto, J., & Luke, R. (2023). Factors influencing air cargo policy decisions and implementation in Nigeria: A stakeholders' perspective. *Transport Problems*, 18(4), 33-45. <https://doi.org/10.20858/tp.2023.18.4.03>
- Ahn, K. Y. (2017). *A study of innovation city project implementation* [Doctoral dissertation, Seoul National University]. SNU Open Repository and Archive.
- Ahsan, A. H. M. K. (2010). *Problems of coordination in local administration in Bangladesh* [An unpublished M. Phil. Thesis]. University of Bergen, Bergen, Norway.
- Akter, S. (2011). *Implication of separation of judiciary on the coordinating role of deputy commissioner*. North South University.
- Ali, M. M. (2018). Primary health care policy implementation performance in Bangladesh: Affecting factors. *Journal of Public Administration and Governance*, 8(1), 317-352. <https://doi.org/10.5296/jpag.v8i1.12782>
- Anderson, E. J. (2011). *Public policymaking: An introduction* (7th ed.). Boston, MA: Wadsworth Publishing.
- Aram, M. R., & SeyedEmami, K. (1395). Poverty alleviation policies with a focus on social solidarity. *Journal of Political Studies*, 12(2), 163-194. <https://doi.org/10.30497/pk.2017.1930> [In Persian]
- Atan, R., Zainon, S., & Wah, Y. B. (2012). Quality information by charity organizations and its relationship with donations. *Recent Advances in Business Administration*, 6, 118-123. https://www.researchgate.net/publication/285690756_Quality_information_by_charity_organizations_and_its_relationship_with_donation
- Ayodi, N., Kiriba, C. K., & Kirui, S. (2016). Effective implementation of early childhood development policy in pre school education in Kenya: A case of central division, Narok North Sub County. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*. <http://kerd.ku.ac.ke/123456789/729>



- Ayudhya, Y. S. N. (2001). *Major factors influencing the healthy city policy implementation in Bangkok Metropolis: A study on the vended food sanitation improvement policy* [Doctoral dissertation]. National Institute of Development Administration (NIDA), Bangkok, Thailand.
- Baghernejad, P., Taherpour Kalantari, H., & Bahrami, H. R. (2016). Identifying factors affecting the successful implementation of the policy of supporting knowledge-based companies and institutions and commercializing innovations and inventions. *Management and Development Process*, 29(4), 79-114. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.17350719.1395.29.4.6.9> [In Persian]
- Batsuuri, G. (2016). Foreign investment policy implementation effectiveness: A case study from Mongolia. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(3), 309-320. https://www.academia.edu/22260079/Foreign_Investment_Policy_Implementation_Effectiveness_A_Case_Study_from_Mongolia
- Bhuyan, A., Jorgensen, A., & Sharma, S. (2010). Taking the pulse of policy: The policy implementation assessment tool. *Health Policy Initiative*, 50. https://www.healthpolicyplus.com/archive/ns/pubs/hpi/Documents/1155_1_PIAT_Paper_Taking_the_Pulse_of_Policy_acc.pdf
- Bowman, A. O. (2015). *Policy implementation. Policy Analysis—Policy Making: Discretion.* <https://doi.org/10.1353/lar.2015.0038>
- Bullock, H. L., & Lavis, J. N. (2019). Understanding the supports needed for policy implementation: A comparative analysis of the placement of intermediaries across three mental health systems. *Health Research Policy and Systems*, 17(1), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s12961-019-0479-1>
- Campaner, D., Marcos, A., & Moreno, F. (2026). *Environmental governance across local government units in the Zamboanga Peninsula Region, Philippines: A comparative analysis of policy implementation and impact in the Anthropocene.* Available at: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36417.01121>
- Campos, P. A., & Reich, M. R. (2019). Political analysis for health policy implementation. *Health Systems & Reform*, 5(3), 224-235. <https://doi.org/10.1080/23288604.2019.1625251>
- Cano, J., Delaval, G., & Rutten, E. (2014, June). Coordination of ECA rules by verification and control. In *International Conference on Coordination Languages and Models* (pp. 33-48). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43376-8_3
- Cejudo, G. M., & Michel, C. L. (2017). Addressing fragmented government action: Coordination, coherence, and integration. *Policy Sciences*, 50(4), 745-767. <https://www.ippapublicpolicy.org/file/paper/1434668940.pdf>
- Chaiya, K., Janbanklong, T., & Kerpasit, P. (2016). Factors affecting policy implementation of student loan funds, case study: Suan Sunandha Rajabhat University. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 2(5), 118-123. <https://dx.doi.org/10.20469/ijbas.2.10001-5>
- Cheema, G. S., & Rondinelli, D. A. (1983). Decentralization and development: policy implementation in developing countries. In *Decentralization and development: Policy implementation in developing countries*. Sage Publications
- Cheong, Ch. (2012) *Theories of policy sciences*. Daemyung Press. Seoul.
- Chompucot, M. C. (2011). *Major factors affecting educational policy implementation effectiveness for the three southernmost provinces of Thailand as perceived by school directors* [Doctoral dissertation]. National Institute of Development Administration, Thailand.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *The challenge of coordination in central government organizations* (Working Paper No. 5). Stein Rokkan Centre for Social Studies.
- Christensen, T., Lægreid, O. M., & Lægreid, P. (2019). Administrative coordination capacity; does the wickedness of policy areas matter? *Policy and Society*, 38(2), 237-254. <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1584147>
- Cordery, C. J., Sim, D., & van Zijl, T. (2017). Differentiated regulation: The case of charities. *Accounting & Finance*, 57(1), 131-164. <https://doi.org/10.1111/acfi.12131>
- deArruda Leite, J. P., & Buainain, A. M. (2013). Organizational coordination in public policy



- implementation: Practical dimensions and conceptual elements. *Central European Journal of Public Policy*, 7(2), 136-159. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=264706>
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Elezi, G. (2016). *Explaining policy implementation: Challenges for Albania in preparing for EU membership* [Doctoral dissertation]. University of Sussex.
- Farooq, M. S., Khan, M., & Abid, A. (2020). A framework to make charity collection transparent and auditable using blockchain technology. *Computers & Electrical Engineering*, 83, 106588. <https://doi.org/10.1016/j.compeleceng.2020.106588>
- ذ
- Gibelman, M., & Gelman, S. R. (2004). A loss of credibility: Patterns of wrongdoing among nongovernmental organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(4), 355-381. <https://doi.org/10.1007/s11266-004-1237-7>
- Ginzberg, M. J. (1981). Early diagnosis of MIS implementation failure: Promising results and unanswered questions. *Management Science*, 27(4), 459-478. <https://doi.org/10.1287/mnsc.27.4.459>
- Gitau, J. J. (2012). *Charities and Kenya's tax system: A proposal for tax law reforms* [Doctoral dissertation]. University of Nairobi, Kenya.
- Gollata, J. A., & Newig, J. (2017). Policy implementation through multi-level governance: Analysing practical implementation of EU air quality directives in Germany. *Journal of European Public Policy*, 24(6), 1-20. <https://doi.org/10.1080/13501763.2017.1314539>
- Grote, G., Weichbrodt, J. C., Günter, H., Zala-Mezö, E., & Künzle, B. (2009). Coordination in high-risk organizations: The need for flexible routines. *Cognition, Technology & Work*, 11(1), 17-27. <https://doi.org/10.1007/s10111-008-0119-y>
- Guo, Y., & Zhao, B. (2021). Charity organizations participate in research on poverty alleviation and mechanism innovation. In *6th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development (SSCHD 2020)* (pp. 38-42). Atlantis Press.
- Hill, B. (2010). Diagnosing co-ordination problems in the emergency management response to disasters. *Interacting with Computers*, 22(1), 43-55. <https://doi.org/10.1016/j.intcom.2009.11.003>
- Hogwood, B.W., & Gunn L. A. (1984). *Policy analysis for the real world*. New York: Oxford University Press.
- Hosseini, S. R., & Kazemi Najafabad, M. (1401). Diagnosis of charitable institutions in Iran with emphasis on extracting developmental strategies and solutions using SWOT technique. *Economic Studies with an Islamic Approach*, 19, 203-233. <https://doi.org/10.30471/iee.2020.6750.1949> [In Persian]
- Hu, B. (2012). *Education for migrant children: Policy implementation in the changing urban education system in China* [Doctoral dissertation]. The London School of Economics and Political Science (LSE).
- Hu, B. (2018). Determinants of effective implementation. In *Educating migrant children in urban public schools in China* (pp. 15-28). Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-1147-5_2
- Jha, K. N., & Iyer, K. C. (2007). Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 25(5), 527-540. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.11.009>
- Kerzner, H. (2006). *Project management, a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (9th ed.). Hoboken, NJ: John-Wiley & Sons.
- Khan, A. R., & Khandaker, S. (2016). A critical insight into policy implementation and implementation performance. *Viesoji Politika ir Administravimas*, 15(4), 538-548. <https://doi.org/10.13165/VPA-16-15-4-02>
- Kla, T. (1991). *The analysis of factors affecting the success of public policy implementation: A case*



- study of the National Literacy Campaign* [Doctoral dissertation]. Development Administration, National Institute of Development Administration.
- Kumar, M. D., Krsan, P. R., Harish, A., & Nishok, A. (2024). BOP adjustments through monetary and fiscal policy coordination. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 8(12), 1-6. <https://doi.org/10.55041/IJSREM39371>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2000). *Management information systems: Organization and technology in the networked enterprise* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Li, S., Wang, K., Huo, B., Zhao, X., & Cui, X. (2022). The impact of cross-functional coordination on customer coordination and operational performance: An information processing view. *Industrial Management & Data Systems*, 122(1), 167-193. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2021-0265>
- Lim, H. (2019). Policy coordination in South Korea. *The Korean Journal of Policy Studies*, 34(1), 73-97. <https://doi.org/10.52372/kjps34104>
- Ma, L., Chen, B., Christensen, T., & Liu, W. (2025). The evolution of mandated coordination in policy implementation: Evidence from China's central government agencies. *Review of Policy Research*, 42(2), 371-392. <https://doi.org/10.1111/ropr.70003>
- Makinde, T. (2005). Problems of policy implementation in developing nations: The Nigerian experience. *Journal of Social sciences*, 11(1), 63-69. <https://doi.org/10.1080/09718923.2005.11892495>
- Marume, S. B., Mutongi, C., & Madziyire, N. C. (2016). An analysis of public policy implementation. *Journal of Business and Management (IOSR-JB)*, 18(4), 86-93. <https://doi.org/10.9790/487X-1804018693>
- Maseng, J. O. (2015). The complexities of political participation in South African public policy. In *Public policy in developing nations: Selected cases* (pp.185-194). Publisher: Xlibris.
- Masoodipoor, S., & Masoumi, F. (2025). Designing a model for promoting the brand and image of the endowment and charity organization. *Organization*, 3(2), 93-116. <https://doi.org/10.22108/ecs.2025.146205.1137>
- Matabean, R., & Juwono, V. (2021). Implementation of data collection policy and tax information on directorate general of taxes. *Journal Borneo Administrator*, 17(3), 365-378. <https://doi.org/10.24258/jba.v17i3.872>
- Mayer, L. H., & Wilson, B. M. (2010). Regulating charities in the twenty-first century: An institutional choice analysis. *Chicago-Kent Law Review*, 85(2), 479-530. https://www.researchgate.net/publication/228170335_Regulating_Charity_in_the_21st_Century_An_Institutional_Choice_Analysis
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). *Implementation and public policy* (Glenview, IL: Scott, Foresman). Mazmanian Implementation and Public Policy.
- McLaughlin, M. W. (1987). Learning from experience: Lessons from policy implementation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 9(2), 171-178. <https://doi.org/10.2307/1163728>
- Mnculwane, V., & Wissink, H. (2014). The regeneration of the case study methodology to understand the complexities of policy implementation. *Administratio Publica*, 22(1), 85-107. https://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/36061/Mosehla_SM.pdf?sequence=1
- Morris, P. W., & Pinto, J. K. (2004). *The Wiley guide to managing projects*. John Wiley & Sons.
- Mthethwa, R. (2012). Critical dimensions for policy implementation. *African Journal of Public Affairs*, 5(2). <https://repository.up.ac.za/handle/2263/20618>
- Nayeri, S. M., Hessam, S., Nasiripour, A. A., & Jahangiri, K. (2021). Identifying factors affecting of cooperation management between charities and the teaching hospitals of Shahid Beheshti University of Medical Sciences. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 16(3), 249-259. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v16i3.761>
- Noparuj, S. (2007). *Analysis of factors related to the success of educational information and communication technology policy implementation in basic education institutions* [Doctoral dissertation]. Educational Administration, Department of Educational Policy, Management and leadership.
- Nyawira, L., Njuguna, R. G., Tsofa, B., Musiega, A., Munywoki, J., Hanson, K., & Barasa, E. (2023). <https://doi.org/10.22108/ecs.2026.147798.1168>



- Examining the influence of health sector coordination on the efficiency of county health systems in Kenya. *BMC Health Services Research*, 23(1), 355. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09344-4>
- Odden, A. R. (1991). The evolution of education policy implementation. In A. R. Odden (Ed.), *Education policy implementation* (pp. 1–12). State University of New York Press.
- Ohene, N. (2021). An analysis of factors affecting the successful implementation of educational policies in developing countries. *Journal of Education Review Provision*, 1(3), 79-86. <https://doi.org/10.55885/jerp.v1i3.216>
- Panday, P. K. (2007). Policy implementation in urban Bangladesh: Role of intra-organizational coordination. *Public Organization Review*, 7(3), 237-259. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0034-3>
- Panday, P. K., & Jamil, I. (2011). Challenges of coordination in implementing urban policy: The Bangladesh experience. *Public Organization Review*, 11(12), 155-176. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0116-5>
- Pilar, M., Jost, E., Walsh-Bailey, C., Powell, B. J., Mazzucca, S., Eyler, A., ..., & Brownson, R. C. (2022). Quantitative measures used in empirical evaluations of mental health policy implementation: A systematic review. *Implementation Research and Practice*, 3. <https://doi.org/10.1177/26334895221141116>
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1973). *Implementation* (3rd ed.). Berkeley: University of California Press.
- Productivity Commission. (2010). Contribution of the not-for-profit sector. In *Research Report* (p. 504). Canberra: Productivity Commission. <https://www.pc.gov.au/inquiries/completed/not-for-profit/report>
- Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30(1), 36-57. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281422>
- Reyes, J. K. Q., & Bangsan, G. C. (2021). The study of policy implementation on teaching observation in Darasamutr School Sriracha, Chon Buri, Thailand. *Education Quarterly Reviews*, 4(3), 504-516. <https://doi.org/10.31014/aior.1993.04.03.357>
- Sabatier, P. A., & Mazmanian, D. A. (1983). The prospects for effective implementation of regulatory policy. In *Can regulation work? The implementation of the 1972 California Coastal Initiative* (pp. 1-26). Boston, MA: Springer US.
- Sager, F., & Gofen, A. (2022). The polity of implementation: Organizational and institutional arrangements in policy implementation. *Governance*, 35(2), 347-364. <https://doi.org/10.1111/gove.12677>
- Saito, J., Keosada, N., Tomokawa, S., Akiyama, T., Kaewwiset, S., Nonaka, D., ..., & Jimba, M. (2015). Factors influencing the National School Health Policy implementation in Lao PDR: A multi-level case study. *Health Promotion International*, 30(4), 843-854. <https://doi.org/10.1093/heapro/dau016>
- Sangmahachai, S. (2000). *Strategic adaptation of graduate education: A comparison of the executive programs in the business administration and public administration faculties in three Thai public universities* [Doctoral dissertation]. National Institute of Development Administration.
- Sharafi, S., Manzari Tavakoli, A., Salajegheh, S., & Amirzadeh, V. (2018). Providing a desirable model for implementing social network policies in Iran (with a social and ethical responsibility approach based on the explanation of its related factors). *Iranian Journal of Educational Sociology*, 1, 15-24. <https://www.qijes.com/index.php/ijes/article/view/784?articlesBySimilarityPage=2>
- Shi, X., Fan, Z., & Gao, J. (2022). Implementation evaluation and sustainable development of China's religious charity policy. *Sustainability*, 14(3), 1656. <https://doi.org/10.3390/su14031656>
- Sommers, M. (2000). *The dynamics of coordination* (Occasional Paper). Thomas J Watson JR Institute for International Studies.
- Stauffer, B. (2026). Implementation punctuation: The role of feedback, narratives, and implementation in the punctuated equilibrium theory. *Policy Studies Journal*, 1–17.



- <https://doi.org/10.1111/psj.70095>
- Stofile, S. Y. (2008). *Factors affecting the implementation of inclusive education policy: A case study in one province in South Africa* [Doctoral dissertation]. University of the Western Cape.
- Sumret, S. (1995). *Factors related to the implementation results of the education expansion policy in primary schools, office of primary education, Ubon Ratchathani* [Master's thesis]. Sukhothai Thammathirat Open University.
- Surin, B. (1999). *Factors affecting the success of the educational loan policy implementation in educational Region Five* [Master's thesis]. Sukhothai Thammathirat Open University.
- Taweekaew, K. (2014). *An analysis of the factors affecting the success of environmental policy implementation: A study of the Tambon Administration Organization (TAO)* [Master's thesis]. National Institute of Development Administration.
- Thawilwadee, B. (1998). *Major factors affecting industrial hazardous waste policy implementation in Central Thailand* [Doctoral dissertation]. National Institute of Development Administration.
- Tsendjav, E. (2011). *Factors affecting the implementation effectiveness of civil service reform policy in mongolia* [Doctoral dissertation]. School of Public Administration National Institute of Development Administration, Bangkok.
- Tummers, L., Vermeeren, B., Steijn, B., & Bekkers, V. (2012). Public professionals and policy implementation: Conceptualizing and measuring three types of role conflicts. *Public Management Review*, 14(8), 1041-1059. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.662443>
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & Society*, 6(4), 445-488. <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- Wong, D. M., & Jusoff, K. (2011). Social networking in charity advocacy. *World Applied Sciences Journal*, 12, 65-72. [https://idosi.org/wasj/wasj12\(CA&KM\)/11.pdf](https://idosi.org/wasj/wasj12(CA&KM)/11.pdf)
- Voradej, Ch. (1984). Policy implementation: Models and their uses. *Thai Journal of Development Administration*, 24(4), 535-554.
- Weichbrodt, J. (2015). Safety rules as instruments for organizational control, coordination and knowledge: Implications for rules management. *Safety Science*, 80, 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.07.031>
- Xinyu, Z. (2023). The impact of internal and external coordination on organizational performance. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 3(1), 023-032. <https://doi.org/10.53759/5181/JEBI202303003>
- Zyzak, B., & Farsund, A. A. (2025). Coordination of complex systems: the case of public policy meta-organisations. *European Management Journal*. Available online 21 February. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.02.004>

