



Management Research in Iran

Volume ۳۰, Issue ۲, ۲۰۲۶, ۲۳-۴۲

DOI: ۱۰,۴۸۳۱۱/mri.۲۰۲۶,۱۱۶۷۴۱,۱۸۳۳



Original Article

Identifying Key Indicators Influencing the Implementation of Sustainable Development Policies Based on the Small Wins Approach in Iran

Mahdi Mortazavi ^{۱*}, Sirous Keshavarz ^۲, Mahmoud Rahmatollahi ^۳, Hamed Rahmani ^۴

^۱ -Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

^۲ -Researcher, Center for Management Studies, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

^۳ -PhD Candidate, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

^۴ -Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Abstract

This study aims to identify the factors influencing the implementation of sustainable development policies based on the Small Wins approach in Iran. In terms of purpose, the research is applied, while methodologically it adopts a descriptive qualitative design. The study was conducted using a qualitative approach based on Glaser's emergent grounded theory methodology. Data were collected through semi-structured interviews, the protocol for which was developed following a comprehensive review of the relevant literature. The interview data were subsequently analyzed through the coding procedures of Glaser's emergent grounded theory approach. The participants consisted of experts and practitioners with extensive experience in sustainable development policy implementation. Participants were selected using purposive and theoretical sampling, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. The findings revealed that a wide range of factors influence the implementation of sustainable development policies. Drawing upon the concepts of Small Wins and sustainable development, ۳۶ factors were identified through the coding process. These were subsequently classified into two overarching categories: driving factors and barrier factors. The results further indicated that each of these overarching factors comprises six dimensions, namely economic, social, cultural, strategic, environmental, and organizational, encompassing a total of ۱۸ sub-factors. The analysis demonstrates that these factors constitute the key determinants of sustainable development and, within the proposed framework, represent the principal dimensions for the formulation and implementation of sustainable development policies. Furthermore, findings suggest that these factors provide a valuable analytical framework for designing and implementing sustainable development policies, particularly in developing countries such as Iran.

Review History

Received: Nov ۳۰, ۲۰۲۵

Revised: May ۱۱, ۲۰۲۶

Accepted: May ۲۰, ۲۰۲۶

Keywords:

Factors Influencing Policy Implementation;

Sustainable Development;

Small Wins;

Iran

*Corresponding Author Email: m-mortazavi@modares.ac.ir

- ORCID: ۰۰۰۰۰۰۰۱-۶۵۸۱-۹۶۷۲

How to Cite: Mortazavi, Mahdi; Keshavarz, Sirous; Rahmatollahi, Mahmoud; Rahmani, Hamed (۲۰۲۶). "Identifying Key Indicators Influencing the Implementation of Sustainable Development Policies Based on the Small Wins Approach in Iran", *Management Research in Iran*, Volume ۳۰, Issue ۲, pp. ۲۳-۴۲. DOI: ۱۰,۴۸۳۱۱/mri.۲۰۲۶,۱۱۶۷۴۱,۱۸۳۳



Copyright © ۲۰۲۶, TMU Press. This open-access article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits Share (copy and redistribute the material in any medium or format) and Adapt (remix, transform, and build upon the material) under the Attribution-NonCommercial terms.



پژوهش های مدیریت در ایران

دوره ۳۰، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۵، صص ۴۲-۲۳

DOI: ۱۰,۴۸۳۱۱/mri.۲۰۲۶,۱۱۶۷۴۱,۱۸۳۳



نوع مقاله: پژوهشی

شناسایی عوامل موثر بر اجرای خط مشی های توسعه پایدار بر مبنای موفقیت های جزئی در ایران

مهدی مرتضوی^{۱*}، سیروس کشاورز^۲، محمود رحمت الهی^۳، حامد رحمانی^۴

۱. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲. پژوهشگر، مرکز مطالعات مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخچه داوری

دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۰۹

بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۲۱

پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۳۰

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی عوامل موثر بر اجرای خط مشی های توسعه پایدار بر مبنای موفقیت های جزئی در ایران است؛ روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و براساس ماهیت، توصیفی-پیمایشی است. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با استفاده از روش داده بنیاد صورت گرفته است. ابزار گردآوری داده ها مصاحبه بود که پرسش های آن با مطالعه ادبیات موضوع تهیه و سپس با استفاده از با رویکرد ظاهر شونده (گلگیری) کدگذاری شد. مشارکت کنندگان این پژوهش شامل متخصصان و خبرگان تاثیرگذار در اجرای خط مشی بودند که نمونه گیری به صورت هدفمند و نظری و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. نتایج نشان داد که عوامل مختلفی در اجرای خط مشی های توسعه پایدار اثرگذار هستند. اما با توجه به مفهوم جدید موفقیت های جزئی و مفهوم توسعه پایدار ۳۶ عامل شناسایی شدند که با توجه به کدگذاری های صورت گرفته به دو عامل اصلی عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده تقسیم شدند. یافته های پژوهش نشان داد که دو عامل اصلی شناسایی شده، هر یک شامل شش عامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، استراتژیک، زیست محیطی و سازمانی هستند که در مجموع ۱۸ زیرعامل را در بر می گیرند. نتایج تحلیل بیانگر آن است که این عوامل، مؤلفه های کلیدی مؤثر بر توسعه پایدار را تشکیل می دهند و در چارچوب الگوی پژوهش، به عنوان ابعاد اصلی تدوین خط مشی های توسعه پایدار شناسایی شدند. همچنین، یافته ها نشان می دهد که این عوامل می توانند مبنایی برای تحلیل و تدوین خط مشی های توسعه پایدار، به ویژه در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، فراهم آورند.

کلمات کلیدی

عوامل موثر،

خط مشی،

توسعه پایدار،

موفقیت های جزئی،

ایران.

ORCID: ۰۰۰۰۰۰۰۰۰۱-۶۵۸۱-۹۶۷۲

* رایانامه نویسنده مسئول m-mortazavi@modares.ac.ir

استناددهی: مرتضوی، مهدی؛ کشاورز، سیروس؛ رحمت الهی، محمود؛ رحمانی، حامد (۱۴۰۵). « راهبردهای کنشگرانه مدیران در فرآیند سازگاری با پست سازمانی جدید: مطالعه ای پدیدارشناسانه در سازمان های دولتی»، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۳۰، شماره ۲، صص ۴۲-۲۳.

doi: ۱۰,۴۸۳۱۱/mri.۲۰۲۶,۱۱۶۷۴۱,۱۸۳۳

کپی رایت © ۲۰۲۶، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس (TMU Press). این مقاله به صورت دسترسی آزاد منتشر شده و تحت مجوز بین المللی ۴.۰ Creative Commons Attribution-NonCommercial قرار دارد (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). بر اساس این مجوز، شما می توانید این مطلب را در هر قالب و رسانه ای کپی، باز نشر و بازآفرینی کنید و یا آن را ویرایش و بازسازی نمایید، به شرط آنکه نام نویسنده را ذکر کرده و از آن برای مقاصد غیرتجاری استفاده کنید.



۱- مقدمه و بیان مسئله

در این برهه از تکامل بشر، همه جوامع در پی دستیابی به رشد و توسعه می باشند تا بتوانند به جایگاه برتری نسبت به دیگران قرار گیرند. رشد، متغیری است که ابعاد مختلفی از جمله ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... را شامل می شود. در هر کشوری سرمایه‌های مختلف اجتماعی، انسانی، اقتصادی و طبیعی وجود دارند که مجموعه این سرمایه ها لازمه دستیابی به توسعه پایدار هستند. بنابراین توسعه پایدار به عنوان متغیری جامع تمامی ابعاد رشد را در بر می گیرد که هر جامعه ای با توجه به امکانات و وضعیت خود به دنبال دستیابی به آن می باشد. اما در این زمینه هیچ گونه الگوی واحدی برای تمامی جوامع وجود ندارد. با توجه به تفاوت در ظرفیت‌ها، شرایط نهادی، اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی کشورها، پژوهشگران بر این باورند که دستیابی به توسعه پایدار مستلزم طراحی الگوها و چارچوب‌های متناسب با ویژگی‌ها و نیازهای هر جامعه است؛ از این رو، در سال‌های اخیر مطالعات متعددی بر توسعه مدل‌های بومی و زمینه‌محور برای تحقق توسعه پایدار تأکید کرده‌اند [۲۵، ۲۶، ۲۷]. در این میان، الگو (مدل) جهت دستیابی به توسعه پایدار مستلزم وجود خط مشی‌هایی برای سازمان‌های اجرا کننده می باشد.

مجموعه‌ای از سیاست‌ها، جهت‌گیری‌ها و تصمیماتی که بوسیله مراجع مختلف بخش عمومی از قبیل دولت، مجلس و قوه قضاییه که نماینده حفظ منافع عمومی باشند، اتخاذ شوند، به عنوان خط مشی تعریف می‌گردد [۲]. اکثر دانشمندان و صاحب‌نظران حوزه خط مشی عمومی و متون علمی خط مشی گذار عمومی، مراحل کلی خط مشی گذاری عمومی را شامل سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی خط مشی می دانند. همچنین آنان مرحله اول یعنی مرحله تدوین خط مشی را نیز به سه مرحله ی شناخت مسئله، ورود به دستور کار دولت و فرموله کردن خط مشی یا راه حل، تقسیم نموده اند [۱۰]. اندیشمندان خط مشی گذاری از بین مراحل مختلف فرآیند خط مشی گذاری عمومی همواره به مرحله اجرا توجه ویژه ای داشته اند [۲۱]. چارچوب موفقیت‌های جزئی^۱ ریشه در تئوری‌های مربوط به تغییرات مستمر و پژوهش‌هایی در علم سازمان و علم خط مشی گذاری دارد. رخدادهای جزئی به عنوان تغییرات ملموس، تکمیل شده و عمیق تعریف می شوند. آنها می توانند از طریق مکانیسم‌های پیش‌ران غیر خطی مختلف، در تغییرات دگرگون کننده ای تجمع پیدا کنند. برای شناسایی و ارزیابی موفقیت‌های جزئی، چهار ویژگی این موفقیت‌ها و عوامل آنها از ترمی‌یر و دولف^۲ (۲۰۱۸) [۲۲]، اتخاذ شده است. با توجه به گفته ترمی‌یر و دولف (۲۰۱۸)، موفقیت‌های جزئی می توانند دشوار باشند، زیرا بیشتر آنها در نقطه توجه عمومی ظاهر می شوند. بنابراین، مهم است که هیچ موفقیت جزئی را نادیده نگیرید، بلکه برای همه آنها ارزش قائل شوید. این چهار ویژگی شامل: نتیجه ملموس، تغییرات عمیق، اهمیت مناسب و قضاوت مثبت است [۲۳]. ویک^۳ نیز موفقیت‌های جزئی را به عنوان «نتایج ملموس، تکمیل و اجرا شده ای که اهمیت متوسطی دارند» توصیف می کند و بر تغییرات تدریجی برای دستیابی به نتایج پایدار برای چالش‌های بزرگ اجتماعی تمرکز می کند [۱۸]. نویسندگان متعددی تغییرات تدریجی را به این دلیل که در کنار آمدن با مسائل پیچیده، سرعت و عمق کافی ندارند، مورد انتقاد قرار

^۱ Small wins

^۲ Termier, Dewulf

^۳ Karl Weick

داده‌اند، در حالی که تغییرات رادیکال برای بی‌ثبات کردن ساختارهای عمیق و ناپایدار به عنوان یک ضرورت تلقی می‌شوند [۱۲]، [۱۵]، [۱۳]. باتوجه به آنچه بیان گردید موفقیت های جزئی فعالیت ها و تغییراتی هستند که در مقیاس خرد و کوچک اتفاق می افتد، اگر چه اینها فعالیت هایی هستند که به چشم نمی آیند اما باعث شتاب زیادی در فعالیت‌های کلان تر در جهت رسیدن به توسعه پایدار می گردند. برخی محققان براین باور دارند که کشورهای که به کمتر (یا اصلاً) به مباحث مرتبط با موفقیت های جزئی توجه کرده‌اند و خط مشی برای آن‌ها تدوین ننمودند، در کمتر توسعه یافته یا به توسعه پایدار دست نیافته اند [۱۲]. اما تجربه کشورهای از جمله آمریکا و بعضی از کشورهای دیگر همانند فنلاند نشان می دهد که با توجه نمودن به موفقیت های جزئی و تدوین اجرای خط‌مشی در حوزه های مختلف زیست محیطی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و.... می توان موجب تحول، نوآوری و دستیابی به بهره وری هرچه بیشتر در حوزه های مختلف از جمله حوزه های اقتصادی و سیاسی و نهایتاً توسعه پایدار گردید.

اگرچه توسعه پایدار در دهه‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین رویکردهای سیاست‌گذاری در سطح جهانی تبدیل شده است، تجربه کشورهای مختلف نشان می‌دهد که اجرای خط‌مشی‌های توسعه پایدار همواره با نتایج یکسانی همراه نبوده است. در حالی که برخی کشورها توانسته‌اند در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و نهادی پیشرفت‌های قابل‌توجهی حاصل کنند، در برخی دیگر، دستاوردها محدود یا نامتوازن بوده است. این تفاوت‌ها بیانگر آن است که موفقیت در اجرای خط‌مشی‌های توسعه پایدار تنها به تدوین سیاست‌ها وابسته نیست، بلکه به شناسایی و به‌کارگیری عوامل مؤثر بر اجرای آن نیز بستگی دارد. مرور ادبیات نشان می‌دهد که با وجود ارائه چارچوب‌ها و عوامل متعدد برای ارزیابی توسعه پایدار، درباره عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های توسعه پایدار، به‌ویژه در بستر کشورهای در حال توسعه، اجماع روشنی وجود ندارد. همچنین، در ایران پژوهش‌های اندکی به شناسایی نظام‌مند این عوامل با تأکید بر دستاوردهای محدود و تدریجی حاصل از اجرای سیاست‌های توسعه‌ای پرداخته‌اند. این خلأ، ضرورت شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های توسعه پایدار متناسب با شرایط ایران را آشکار می‌سازد. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است: عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های توسعه پایدار با تأکید بر دستاوردهای محدود حاصل از اجرای سیاست‌ها در ایران کدام‌اند؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه توسعه پایدار در سطح ملی مستلزم اتخاذ خط‌مشی‌هایی است که به‌طور هم‌زمان ابعاد اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و نهادی را پوشش دهند. در این چارچوب، نوآوری در سیاست‌گذاری، حکمرانی، فناوری و نظام‌های اجرایی، یکی از عوامل کلیدی ارتقای اثربخشی خط‌مشی‌ها و تحقق اهداف توسعه پایدار به شمار می‌رود. [۱۶]. در سال ۲۰۱۵، سازمان ملل متحد دستورکار ۲۰۳۰ توسعه پایدار را به‌عنوان یک چارچوب بین‌المللی برای جهت‌دهی به سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای کشورها تصویب کرد. این دستورکار، با تأکید بر ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی توسعه، زمینه‌ای برای تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌های مرتبط با توسعه پایدار در سطوح مختلف فراهم ساخته است. این دستور کار به چالش‌های عمده‌ای که بشریت با آن مواجه است، از جمله پایان دادن به فقر و سایر محرومیت‌ها، بهبود بهداشت و

آموزش، کاهش نابرابری، و تحریک رشد اقتصادی، که همگی در کنار مقابله با تغییرات آب و هوایی و تلاش برای حفظ اکوسیستم‌های آبی و خشکی هستند، می‌پردازد. این دستور کار یک فراخوان بلند پروازانه و فوری برای اقدام است که به توافق همه ۱۹۳ کشور عضو سازمان ملل رسید و به ۱۷ هدف توسعه پایدار ترجمه شده است [۱۱].

از سوی دیگر، مفهوم «موفقیت‌های جزئی» به دستاوردهای مشخص، تکمیل‌شده و قابل مشاهده‌ای اشاره دارد که اگرچه ممکن است در مقیاس کلان تغییرات گسترده‌ای ایجاد نکنند، اما می‌توانند بخشی از مسیر حل مسائل پیچیده را تشکیل دهند. این مفهوم نخستین بار توسط کارل ویک، نظریه‌پرداز روان‌شناسی سازمانی، در مقاله «موفقیت‌های جزئی: بازتعریف مقیاس مشکلات اجتماعی» مطرح شد. وی معتقد بود در مواجهه با مسائل پیچیده اجتماعی، تمرکز بر اقدامات محدود اما عملیاتی می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد تغییرات تدریجی و انباشتی شود. مفهوم موفقیت‌های جزئی در ادبیات سیاست‌گذاری به دستاوردهای محدود، تدریجی و مشخصی اشاره دارد که در جریان اجرای برنامه‌ها و اقدامات مختلف شکل می‌گیرند و می‌توانند نشانه‌ای از ظرفیت‌های موجود برای ایجاد تغییرات گسترده‌تر باشند. با وجود اهمیت این دستاوردها، بسیاری از موفقیت‌های جزئی به دلیل تمرکز نظام‌های ارزیابی بر اهداف کلان، عوامل رسمی و نتایج نهایی، شناسایی نشده یا مورد توجه کافی قرار نمی‌گیرند. این مسئله سبب می‌شود ظرفیت‌های یادگیری، اصلاح و بهبود خط‌مشی‌ها که از طریق تجربه‌های موفق کوچک حاصل می‌شود، نادیده گرفته شود. در فرایند اجرای خط‌مشی‌های عمومی، شناسایی و ارزیابی موفقیت‌های جزئی می‌تواند به عنوان سازوکاری برای کشف راهکارهای اثربخش، افزایش قابلیت سازگاری سیاست‌ها با شرایط متغیر و تقویت فرایند یادگیری سیاستی مورد استفاده قرار گیرد. با این حال، شناسایی این دستاوردها به دلیل ماهیت تدریجی، محلی و گاه غیررسمی آن‌ها، همواره با دشواری همراه است؛ زیرا این موفقیت‌ها معمولاً در مراحل اولیه ظهور خود کمتر در چارچوب‌های رسمی ارزیابی سیاست‌ها مشاهده می‌شوند [۲۲].

از این منظر، توجه به موفقیت‌های جزئی در حوزه توسعه پایدار می‌تواند به شناسایی ظرفیت‌های مغفول، تقویت اعتماد و مشارکت ذی‌نفعان و فراهم کردن زمینه برای اصلاح و نهادینه‌سازی خط‌مشی‌های موفق کمک کند. بنابراین، موفقیت‌های جزئی نه به عنوان جایگزینی برای اهداف کلان توسعه پایدار، بلکه به عنوان حلقه‌ای ارتباطی میان تجربه‌های اجرایی، یادگیری سیاستی و بهبود تدریجی خط‌مشی‌ها قابل توجه هستند. [۲۴]، [۷]. باتوجه به گفته ترمی‌یر و دولف (۲۰۱۸) [۲۲]، موفقیت‌های جزئی با چهار ویژگی کلیدی: نتایج ملموس؛ تغییرات عمیق؛ اهمیت متوسط و قضاوت مثبت تعریف می‌شوند، که در جدول (۱) نمایش داده شده است [۱۸].

جدول (۱): ویژگی ها و عوامل موفقیت های جزئی (ترمی یر و دولف، ۲۰۱۸) [۱۸]

Table (۱): Characteristics and factors of partial successes (Termeer & Dolf, ۲۰۱۸) [۱۸]

ویژگی	عامل	عامل مخالف ^۱
نتایج ملموس	نتایج قابل مشاهده	فقط وعده ها و ایده
تغییرات عمیق	تغییر مرتبه دوم و سوم شیوه های جدید رادیکال	فراتر از موفقیت های سریع مشابه، دسترسی آسان
اهمیت متوسط	سطح کم یا متوسط محلی	در مقیاس بزرگ، بهترین شیوه ها
قضاوت مثبت	بهبود، گامی به جلو، مرتبط با جاه طلبی مشترک	ضررهایی کوچک برای تعداد زیادی بازیگران

اولین مشخصه این است که موفقیت های جزئی به نتایج ملموسی اشاره دارند، نتایجی که تجسم تجربیات زیسته ای است که فراتر از ایده ها یا وعده های خلاقانه طراحی شده است. این را می توان با نتایج مشهودی که ابتکارات دیگر به همراه دارد تعیین کرد. ثانیاً، موفقیت های جزئی باید با تغییر در رویه ها، باورها یا ارزش ها از طریق شیوه های جدید رادیکالی مانند تغییرات عمیق همراه باشد [۲۲]. در زمینه موانع مرتبط با تحقق و تداوم موفقیت های جزئی، تاکنون پژوهش های محدودی انجام شده است. یکی از معدود مطالعاتی که به صورت مستقیم به ادغام مفهوم موانع در ادبیات موفقیت های جزئی پرداخته است، پژوهش ترمی یر و متز^۲ (۲۰۱۹) [۲۳] است. آنان با بهره گیری از چارچوب اولیه ترمی یر و دولف (۲۰۱۸) [۲۲]، چهار ویژگی اصلی رخدادهای جزئی را پذیرفته و مؤلفه «غلبه بر مقاومت و موانع» را به عنوان یک ویژگی تکمیلی به این چارچوب افزوده اند. نتایج مطالعه ترمی یر و متز (۲۰۱۹) [۲۳]، بر اساس شواهد تجربی، نشان داد که موانعی مانند محدودیت های فنی، مالی و مقرراتی می توانند در شکل گیری، تداوم و گسترش موفقیت های جزئی تأثیرگذار باشند.

از سوی دیگر، در حوزه توسعه پایدار، بخش قابل توجهی از مطالعات به بررسی موانعی پرداخته اند که فرایند انتقال به الگوهای پایدار را با اختلال یا کندی مواجه می سازند. در همین راستا، کریچر و همکاران^۳ (۲۰۱۸) [۱۴]، چارچوبی از موانع انتقال پایداری ارائه کردند که در آن، موانع فرهنگی، نظارتی، بازار و فناوری به عنوان عوامل محدودکننده مسیر گذار به ویژه در حرکت به سوی اقتصاد دورانی شناسایی شده اند [۱۴]، با وجود توسعه ادبیات مربوط به موانع انتقال پایداری و همچنین مطالعات گسترده در زمینه مشکلات و موانع اجرای خط مشی عمومی، همچنان نتیجه ای یکسان و قابل تعمیم درباره عوامل مؤثر بر کاهش شکست اجرای خط مشی ها وجود ندارد [۴]. بنابراین، شناسایی موفقیت های جزئی و موانع مرتبط با آن ها می تواند به عنوان رویکردی مکمل برای درک بهتر فرایند اجرای خط مشی ها و شناسایی ظرفیت های موجود در مسیر تحقق توسعه پایدار مورد توجه قرار گیرد.

^۱ Contra-indicator

^۲ Termeer & Metze

^۳ Kirchherr et al.

دولت‌ها با هدف پاسخ‌گویی به نیازهای توسعه‌ای، تحقق اهداف رشد و توسعه ملی و ارتقای رفاه عمومی، خط‌مشی‌هایی را در حوزه‌های مختلف تدوین و اجرا می‌کنند. در حوزه توسعه پایدار نیز، این خط‌مشی‌ها چارچوبی برای هدایت اقدامات اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و نهادی فراهم می‌سازند. با توجه به پیچیدگی فرایند اجرای خط‌مشی‌ها، شناسایی و تحلیل موفقیت‌های جزئی می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای یادگیری از تجربه‌های اجرایی، اصلاح سیاست‌ها و افزایش اثربخشی آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد؛ اما به دنبال چالش‌های موجود در فضای خط‌مشی‌گذاری عمومی در زمینه خط‌مشی‌گذاران، فرآیند خط‌مشی‌گذاری و ساختار خط‌مشی‌گذاری باعث شده که خروجی مرحله تدوین خط‌مشی‌گذاری عمومی منجر به محتوای ضعیفی در خط‌مشی منجر شود. با توجه به نبود انسجام و ناهم‌سویی درونی خط‌مشی، یکی از عوامل مؤثر بر اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی، کیفیت محتوای خط‌مشی و میزان انطباق آن با شرایط اجرایی است. ناسازگاری خط‌مشی‌های جدید با سیاست‌ها و برنامه‌های موجود، نبود ابزارهای اجرایی مناسب یا عدم هماهنگی میان ابزارهای انتخاب‌شده، تعریف ناکافی اهداف، ابهام در اهداف و تعیین هدف‌های بلندپروازانه بدون توجه به ظرفیت‌های اجرایی، از جمله عواملی هستند که می‌توانند موجب تضعیف محتوای خط‌مشی و کاهش احتمال موفقیت آن شوند. همچنین، فقدان مبنای نظری مناسب و عدم توجه به سازوکارهای واقعی اجرای خط‌مشی، فاصله میان تدوین سیاست و تحقق نتایج مورد انتظار را افزایش می‌دهد.

در چنین شرایطی، شناسایی و تحلیل موفقیت‌های جزئی می‌تواند به‌عنوان رویکردی مکمل برای شناخت ظرفیت‌های اجرایی موجود، اصلاح تدریجی خط‌مشی‌ها و کاهش شکاف میان اهداف سیاستی و نتایج حاصل از اجرا مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا این موفقیت‌ها می‌توانند شواهدی از امکان‌پذیری اقدامات، تناسب ابزارها و ظرفیت‌های موجود در بستر اجرای خط‌مشی فراهم کنند [۹].

در همین حال، توسعه پایدار به معنی تلفیق اهداف اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی برای حداکثر سازی رفاه انسان فعلی بدون آسیب به توانایی‌های نسل‌های آتی و با هدف برآوردن نیازهای شان می‌باشد. کمیسیون جهانی محیط زیست برای اولین بار این اصطلاح را ارائه داد توسعه‌ای که نیازهای زمان حال را بر آورده می‌سازد، بدون آنکه نیازهای آیندگان را به خطر اندازد. توسعه پایدار، از معدود مفاهیم و شرایطی است که هم جذابیت‌های خاصی برای سیاست‌مداران و تصمیم‌سازان دارد و هم با آرمان‌های آحاد جامعه هم خوانی دارد. توسعه پایدار همچنین بر اهمیت وجود چشم‌اندازهای بلند مدت در مورد نتیجه فعالیت‌های امروز و همکاری جهانی در بین کشورها برای رسیدن به راه حل‌های موثر تاکید می‌گذارد. این عناصر توسعه پایدار را به صورت هدف کلیدی برای صورت‌بندی سیاست‌های داخلی، منطقه‌ای و بین‌المللی در قرن ۲۱ در آورده است [۵].

توسعه پایدار اغلب در بازه‌های زمانی طولانی و با دگرگونی‌های بزرگی همراه است که این موضوع تفسیر، پیش‌بینی و دستیابی به آن را به موضوعی بسیار گسترده و چالش‌برانگیز تبدیل می‌نماید. پرداختن به مسائل بزرگی مانند توسعه پایدار، می‌تواند انتظارات غیرواقع‌بینانه‌ای از راه حل‌های سریع، رادیکالی و جامع ایجاد نماید، یک موفقیت‌های جزئی کوچک می‌تواند ابزار مفیدی را برای تغییرات ملموس، قابل اجرا

و اغلب افزایشی ارائه دهد که می‌تواند انباشته شده، بزرگ‌تر گردیده، گسترش یافته یا عمیق‌تر شود و حرکتی را برای تغییرات در مقیاس های بزرگ‌تر ایجاد کند. موفقیت های جزئی نسبت به تغییرات در مقیاس بزرگ‌تر، رخدادهای کوچک تری بوده، قابل دست‌یابی‌تر بوده و با تبدلات کمتری همراه هستند. آنها "تنها" به عنوان گام هایی کوچک دیده می شوند، بدون این که نیاز باشد تصمیم گیری در حوزه ای به تعویق بیافتد، تجزیه و تحلیل کاملی در آن حوزه در دسترس بوده؛ بدین جهت که ذاتاً وجود چنین شرایط کاملاً آگاهانه ای برای مشکلات بزرگ، غیرممکن است [۱۹]،

در این راستا پژوهش هایی در این زمینه صورت گرفته است همانند پژوهش آریسپه و همکاران^۱ (۲۰۲۳) [۸]، در پژوهشی، نقش مشارکت‌های راهبردی در بهره‌برداری از موفقیت‌های جزئی و تبدیل آن‌ها به اقدامات مؤثر در حوزه مدیریت سوخت‌های پاک مورد بررسی قرار گرفت. آنها به این موضوع پرداختند که شرکای خصوصی-دولتی در کشور چین باید محیط‌هایی استراتژیک در انتخاب وظایف خود برای ایجاد «رخدادهای جزئی» داشته باشند تا اعتماد، شایستگی و مشروعیت مورد نیاز برای پیشبرد رویکردی را برای این چشم‌انداز ایجاد نمایند. آنها به توصیف انگیزه مشارکت، سوابق، تاکتیک‌های استراتژیک، و یادگیری و تأمل مداوم مورد استفاده برای تجدید نظر در فرآیندها پرداختند. ایجاد رخدادهای جزئی از طریق پروژه‌هایی مانند این، پیش‌روی حیاتی برای مشارکت‌هایی است که به دنبال انجام تلاش‌های بزرگ‌تر و پیچیده‌تر هستند که افزایش عدم اطمینان زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی را دربر می‌گیرد. سالو و همکاران^۲ (۲۰۲۲) [۱۹]، در پژوهشی با عنوان «موفقیت‌های جزئی ارتقادهنده تحولات پایداری: خط‌مشی توسعه پایدار در فنلاند»، نقش موفقیت‌های جزئی را در فرایند تحول پایداری بررسی کردند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که اگرچه خط‌مشی توسعه پایدار مبتنی صرف بر موفقیت‌های جزئی ممکن است در مواجهه با چالش‌های پیچیده و گسترده پایداری، سرعت کافی برای ایجاد تغییرات اساسی نداشته باشد، اما می‌تواند زمینه لازم برای یادگیری، اصلاح تدریجی سیاست‌ها و حرکت به سوی اصلاحات تحول‌آفرین‌تر را فراهم سازد. رجیندرز (۲۰۲۱) [۱۸]، پژوهشی را تحت عنوان موفقیت های جزئی که باعث انتقال پایداری صنعت ساخت و ساز هلند می شود انجام داد. بر اساس این نتایج، می توان نتیجه گرفت که موفقیت های جزئی باید در مقیاس محلی و کوچک عمل کنند تا نوآوری های رادیکال توسعه یابد. با انجام این کار، این رویدادها مقاومت کمتری را از سوی بازار تجربه خواهند کرد. کیزول نادولنا و بیر^۳ (۲۰۲۱) [۱۶]، نیز پژوهشی را با عنوان موانع فعالیت های نوآورانه در توسعه پایدار سازمان های بخش دولتی انجام دادند. بر اساس پژوهش انجام شده، موانع فعالیت نوآورانه که توسط مدیران مشخص شده است، به موانع بیرونی و داخلی تقسیم شدند. در موانع داخلی، موانع سازمانی، منابع انسانی، ارتباطی، مدیریتی و مالی مشخص شدند. تنها یک مانع به عنوان مانع خارجی شناسایی شد - فقدان سیاست دولتی در زمینه حمایت از نوآوری در مؤسسات عمومی. خروجی علمی کمی (شامل مطالعات نظری و تجربی) در زمینه موانع فعالیت نوآورانه در توسعه پایدار سازمان‌های بخش عمومی وجود دارد.

^۱ Arispe

^۲ Salo

^۳ Koziol-Nadolna

در پژوهش‌های داخلی نیز، بقالی اقدم و همکاران (۱۴۰۴) [۶]، در پژوهشی به بررسی و مدل‌سازی شاخص‌های توسعه پایدار با تأکید بر ابعاد اقتصادی، زیست‌محیطی و حکمرانی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که ارزیابی و تحقق توسعه پایدار نیازمند توجه هم‌زمان به مجموعه‌ای از شاخص‌های چندبعدی است و عوامل نهادی، مدیریتی و سیاستی نقش مهمی در هدایت مسیر توسعه پایدار ایفا می‌کنند. این پژوهش تأکید می‌کند که شناسایی شاخص‌های مناسب می‌تواند به تصمیم‌گیری بهتر و افزایش اثربخشی سیاست‌های توسعه پایدار کمک کند. سهرابی و همکاران (۱۴۰۴) [۱]، در پژوهشی به بررسی تجدید ساختار کلان دولت در ایران با تأکید بر رویکرد حکمرانی خوب و الزامات تحقق اهداف توسعه‌ای پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که تحقق توسعه پایدار نیازمند تقویت ظرفیت‌های نهادی، افزایش هماهنگی میان نهادهای اجرایی، بهبود سازوکارهای حکمرانی و ارتقای توان دولت در اجرای سیاست‌های توسعه‌ای است. یافته‌های این پژوهش بیانگر آن است که دستیابی به اهداف توسعه پایدار صرفاً به تدوین سیاست‌ها وابسته نیست، بلکه به وجود ظرفیت‌های اجرایی و نهادی مناسب برای تحقق و استمرار نتایج سیاست‌ها نیز وابسته است.

۳- روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف این پژوهش شناسایی عوامل موثر بر اجرای خط مشی‌های توسعه پایدار بر مبنای موفقیت‌های جزئی در ایران است؛ بنابراین روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و براساس ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی است. پژوهش حاضر با استفاده از روش داده بنیاد^۱ رویکرد ظاهر شونده (گلیزری) به بررسی و تحلیل کیفی داده‌ها می‌پردازد. زیرا هدف پژوهش صرفاً توصیف پدیده نبود، بلکه کشف روابط میان مفاهیم و ارائه نظریه‌ای برآمده از داده‌های تجربی بود. رهیافت ظاهرشونده یکی از رهیافت‌های اصلی در روش گراند تئوری است که بوسیله بارنی گلیزر به سال ۱۹۹۲ مطرح گردید. گلیزر، رویکرد ظاهرشونده را شکل اصیل نظریه داده‌بنیاد می‌داند و معتقد است که رویکرد اشتراوس و کوربین با تأکید بر مراحل نظام‌مند و ساختاریافته تحلیل، از مبانی اولیه این روش فاصله گرفته و از ظهور طبیعی مفاهیم و نظریه از دل داده‌ها می‌کاهد. گلیزر در کدگذاری به رویه آزادانه و اختیار زیاد محقق اعتقاد دارد در حالی که اشتراوس، کدگذاری محوری را برای تجزیه و تحلیل داده‌ها مد نظر قرار می‌دهد [۳]. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که بر اساس مبانی نظری و با نظر خبرگان تدوین شد. مشارکت‌کنندگان شامل مدیران، سیاست‌گذاران و خبرگان دارای تجربه و دانش تخصصی در حوزه تدوین و اجرای خط‌مشی‌های مرتبط با توسعه پایدار در وزارت صنعت، معدن و تجارت و نیز اعضای هیئت علمی دانشگاهی آشنا با این حوزه بودند. انتخاب وزارت صمت به این دلیل بود که این وزارتخانه، به‌عنوان یکی از دستگاه‌های کلیدی در تحقق اهداف توسعه پایدار در ابعاد صنعتی، معدنی و تجاری، نقش مؤثری در تدوین و اجرای سیاست‌های مرتبط ایفا می‌کند؛ از این رو، خبرگان این حوزه می‌توانستند اطلاعات غنی و متناسب با هدف پژوهش ارائه دهند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و نظری انجام شد و تا دستیابی به

^۱ Grounded Theory (GT)

اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت، پس از انجام ۱۰ مصاحبه، با توجه به عدم ظهور مفاهیم و مقوله‌های جدید و تکرار داده‌ها، اشباع نظری حاصل شد و فرایند نمونه‌گیری خاتمه یافت.

فرآیند تحلیل شامل سه نوع کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. کدگذاری باز فرآیندی تحلیلی است که مفاهیم مشخص می‌شوند و خواص و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود. در مرحله دوم، پیشامدها، وقایع و اتفاقات به عنوان نشانه‌های بالقوه پدیده (کدهای باز) در نظر گرفته می‌شوند یا تحلیل می‌شوند و بدین‌سان، برچسب مفهومی دریافت می‌کنند. مرحله سوم، مرحله ساخت مقوله‌ها است. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی‌تر هستند و سطح بالاتری را نشان می‌دهند. آن‌ها از طریق فرآیند تحلیلی انجام مقایسه‌ها، برای برجسته سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها که در سطح پایین تر برای تولید مفاهیم استفاده می‌شوند، تولید می‌شوند. کدگذاری محوری فرآیند ربط دهی مقوله‌ها با زیرمقوله‌های شان و پیوند دادن مقوله‌ها در «محور» سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. تعداد مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر ۱۰ نفر بوده که ۸ نفر آنان مرد و ۲ نفر زن می‌باشند. همچنین از این تعداد ۸ نفر دارای مدرک دکترا، ۲ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند و همگی سابقه کاری بالای ۱۵ سال داشتند، که در جدول زیر آمده است:

جدول (۱): ویژگی‌های دموگرافی آزمودنی‌ها

Table (۱): Demographic characteristics of the participants

گروه	تعداد	میانگین سن	میانگین سابقه کاری	تحصیلات	
				ارشد	دکتری
مدیران حوزه ستادی وزارت صمت	۴	۴۹/۶۳	۱۸/۵۰	-	۱۰۰٪
کارشناسان وزارت صمت	۴	۴۴/۱۸	۱۶/۳۳	۵۰٪	۵۰٪
مشاوران بخش‌های مختلف وزارت صمت (خبرگان دانشگاهی)	۲	۴۲/۰۵	۱۶/۱۱	-	۱۰۰٪

برای جمع‌آوری داده‌های این تحقیق در بخش کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. در مصاحبه‌ی شماره هشتم اشباع نظری حاصل گردید، اما مصاحبه‌ها تا نمونه دهم جهت حصول اطمینان از کفایت داده‌ها صورت گرفت.

به‌منظور اطمینان از انسجام و نظام‌مندی فرایند گردآوری داده‌ها، پروتکل مصاحبه بر اساس اهداف پژوهش، پرسش‌های تحقیق و مرور نظام‌مند ادبیات تدوین و پس از بررسی و تأیید خبرگان نهایی شد. این پروتکل مشتمل بر مجموعه‌ای از سؤالات باز و نیمه‌ساختاریافته بود که با هدف واکاوی عمیق تجربیات، ادراکات و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان درباره اجرای خط‌مشی‌های توسعه پایدار مبتنی بر موفقیت‌های جزئی طراحی شد. همچنین، به‌منظور تعمیق داده‌ها و روشن‌سازی مفاهیم نوظهور، متناسب با پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان از پرسش‌های کاوشگر استفاده شد. در طول مصاحبه، متناسب با پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان، از پرسش‌های کاوشگر نظیر «لطفاً بیشتر توضیح دهید»، «منظورتان از این موضوع چیست؟»، «می‌توانید مثالی بیان کنید؟» و «چه عواملی موجب این وضعیت شده‌اند؟» برای تعمیق داده‌ها استفاده شد.

۴- یافته‌های پژوهش

در جدول شماره (۲) و (۳) نمونه‌ای از متن یک مصاحبه و نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم استخراج شده بعنوان نمونه آورده شده است.

جدول (۲): بخش‌های مهم متن مصاحبه

Table (۲): Key sections of the interview transcript

مصاحبه شماره ۱
در شرایط امروزی یکی از پایه‌های توسعه پایدار در سایه موفقیت‌های جزئی، توجه به مسائل زیست محیطی توسط سازمان‌ها است که نقش مهمی در توسعه پایدار دارد. این مسئولیت سبب شده است که توسط نهادهای بالادستی قوانین و اسناد منسجم و منظمی برای حفاظت از محیط زیست توسط سازمان‌ها تدوین شود که این اسناد حفاظتی در قبال محیط زیست می‌توانند به افزایش پیشروی و جلو رفتن سازمان در زمینه توسعه پایدار کمک کنند. اما مشکلاتی هم در زمینه محیط زیست وجود دارد که مشکلات بزرگی هم هستند که این مشکلات می‌توانند در توسعه پایدار بازدارندگی ایجاد کنند. عوامل این حوزه مانند عدم مصرف بهینه انرژی در سازمان و عدم توجه به مسایل انرژی توسط خود سازمان‌ها از جمله مشکلاتی هستند که به کم شدن رویه‌های توسعه پایدار کمک می‌کنند. تدوین قوانین جدید یا توسعه قوانین فعلی می‌تواند منجر به حفاظت و بهبود و بهسازی محیط زیست و پیشگیری و ممانعت از هر نوع آلودگی و هر اقدام مخربی که موجب برهم خوردن تعادل و تناسب محیط زیست می‌شود، گردد. بررسی علل بحران محیط زیست نشان داده است که توسعه فناوری، نهادهای اجتماعی و نگرش به محیط زیست و اعتقادات فردی رابطه‌ای تنگاتنگ دارند و نباید این عوامل را مجزا از یکدیگر در نظر گرفت. همچنین طبق اصل پنجاهم قانون اساسی، حفاظت از محیط زیست یک وظیفه عمومی تلقی می‌شود و همه اقشار جامعه در مقابل حفاظت از محیط زیست مسئول و متعهد هستیم و سازمان‌ها نباید خود را از آن مبرا بدانند. عامل دیگری هم که در توسعه پایدار نقش دارد، عامل مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها است. می‌توان گفت مسئولیت اجتماعی در هر حوزه، تعریفی خاص، بر اساس همان حوزه فعالیت دارد؛ در حوزه سازمان‌ها این مسئولیت‌ها می‌توانند هم راهگشا و هم بازدارنده باشند. یکی از رویه‌های بازدارنده توسعه پایدار با مدیریت موفقیت‌های جزئی، عدم توجه به فرهنگ سازمان توسط کارکنان است. همانگونه که نیازها علت رفتار و وسائل رفع آنان، هدف رفتار انسان را تشکیل می‌دهد به همین ترتیب فرهنگ سازمانی، الگوهای پذیرفته شده رفتاری توسط افراد سازمان برای کسب امکانات و وسائل رفع نیازهای فردی در سازمان است. درک اشتباه از مفهوم فرهنگ باعث می‌شود تمام فعالیتهایی که در جهت توسعه پایدار سازمان صورت می‌گیرد از موفقیت چندان برخوردار نباشد و مشکل سازمان‌های ما همچنان ادامه یابد. اما اگر توجه به بعد نوع‌دوستی مسئولیت اجتماعی توسعه یابد، می‌تواند در پیشبرد اهداف سازمان نقش مهمی داشته باشد. بدین معنی که انسان‌دوستی، نیازمند اقدامات سازمان‌ها برای ترویج رفاه انسان در پاسخ به انتظارات جامعه است، یعنی سازمان‌های باید در حکم شهروندان خوب یک جامعه باشند. این سطح از مسئولیت اجتماعی در بالاترین سطح مسئولیت قرار دارد."

جدول (۳): نکات کلیدی و کدگذاری باز

Table (۳): Key points and open coding

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز
PA ^۱	در شرایط امروزی یکی از پایه های توسعه پایدار در سایه موفقیت های سازمانی، توجه به مسائل زیست محیط توسط سازمان ها است که نقش مهمی در توسعه پایدار دارد.	عامل زیست محیطی
PA ^۲	این مسئولیت سبب شده است که توسط نهادهای بالادستی قوانین و اسناد منسجم و منظمی برای حفاظت از محیط زیست توسط سازمان ها تدوین شود که این اسناد حفاظتی در قبال محیط زیست می توانند به افزایش پیشروی و جلو رفتن سازمان در زمینه توسعه پایدار کمک کند.	تدوین قوانین حفاظت از محیط زیست برای سازمان ها
PA ^۳	عوامل این حوزه مانند عدم مصرف بهینه انرژی در سازمان و عدم توجه به مسایل انرژی توسط خود سازمان ها از جمله مشکلاتی هستند که به کم شدن رویه های توسعه پایدار کمک می کنند.	عدم مصرف مناسب انرژی در سازمان
PA ^۴	عوامل این حوزه مانند عدم مصرف بهینه انرژی در سازمان و عدم توجه به مسایل انرژی توسط خود سازمان ها از جمله مشکلاتی هستند که به کم شدن رویه های توسعه پایدار کمک می کنند.	عدم توجه به مسایل انرژی توسط خود سازمان ها
PA ^۵	تدوین قوانین جدید یا توسعه قوانین فعلی می تواند منجر به حفاظت و بهبود و بهسازی محیط زیست و پیشگیری و ممانعت از هر نوع آلودگی و هر اقدام مخربی که موجب برهم خوردن تعادل و تناسب محیط زیست می شود، گردد.	تدوین قوانین جدید و توسعه قوانین فعلی در جهت حفاظت محیط زیست برای سازمان ها

کدگذاری محوری: در کدگذاری محوری هدف ایجاد مجموعه سازمان یافته ای از کدها و مفاهیم اولیه است که نتیجه بررسی دقیق و تفصیلی گزاره های هر مصاحبه در مرحله کدگذاری باز است. تمرکز این مرحله بیشتر بر کدها و مفاهیم است نه داده ها. البته ممکن است کدها و مفاهیم جدیدی نیز در این مرحله ظهور یابند لیکن وظیفه اصلی، مرور و بررسی کدهای اولیه است و به سوی سازماندهی موضوعات، مفاهیم، دسته بندی ها و تعریف محور مفاهیم اصلی در تحلیل است. از این رو پرسش هایی که در مرحله کدگذاری محوری این پژوهش مطرح خواهند شد عبارتند از اینکه آیا می توان چندین مفهوم مرتبط با یکدیگر را برای ایجاد یک دسته بندی کلی تر باهم ترکیب کرد؟ آیا می توان دسته بندی ها را درون یک توالی یا تسلسل، سازماندهی کرد؟ کدگذاری محوری در جداولی تحت عنوان مفاهیم مرحله دوم ارائه شد که برای هر مصاحبه پیاده شده است. در این مرحله، به منظور پاسخگویی به نخستین پرسش دسته بندی مفاهیم پس از دسته بندی مکرر مفاهیم و انجام مقایسه های مستمر و رفت و برگشت بین مصاحبه ها در نهایت ۳۶ مفهوم نهایی تدوین شد که ۱۸ مفهوم برای عوامل بازدارنده و ۱۸ مفهوم برای عوامل پیش برنده است. در جدول (۷) مفاهیم استخراج شده، گزارش گردیده است.

جدول (۷): مفاهیم استخراج شده

Table (۷): Extracted concepts

ردیف	مفاهیم	نوع عوامل
۱	عدم مصرف بهینه انرژی در سازمان	عوامل بازدارنده
۲	عدم توجه به مسئولیت مدنی سازمان‌ها نسبت به محیط زیست	
۳	عدم به کارگیری روش‌های کاهنده آلودگی در سازمان‌ها	
۴	عدم توجه به وجود نظام راهبری توسعه در سازمان	
۵	عدم تقویت و به روزرسانی مدیریت منابع انسانی	
۶	عدم وجود راهبردهای همکاری با سایر سازمان‌ها	
۷	عدم توجه به فرهنگ سازمانی	
۸	نبود حس مشورت و تفاهم در سازمان	
۹	عدم توجه به پیشنهادات و نظرات خبرگان	
۱۰	عدم تامین منابع مالی از روش‌های نوین	
۱۱	عدم استفاده از ظرفیت‌های اقتصاد دیجیتال	
۱۲	استفاده از رویه‌های اقتصادی سنتی	
۱۳	عدم توجه به اخلاقیات و تعد سازمانی	
۱۴	نبود شفافیت سازمانی	
۱۵	عدم هماهنگی بخش‌های مختلف سازمان	
۱۶	نقص‌ها و عدم پیشرفت‌های فنی	
۱۷	وجود انحراف در مدل‌های تامین مالی	
۱۸	عدم انگیزه‌های تغییر در سازمان	
۱۹	توسعه عملکردهای خودتنظیمی در حوزه محیط زیست	عوامل پیش‌برنده
۲۰	توسعه ظرفیت‌های یادگیری در حوزه محیط زیست	
۲۱	توسعه و تدوین قوانین حفاظتی در قبال محیط زیست	
۲۲	توسعه نوآوری و خلاقیت در سازمان	
۲۳	نهادینه‌سازی استراتژی‌های مشارکتی	
۲۴	الزم سازمان‌ها به رعایت اصول استاندارد سازمانی	
۲۵	توسعه بعد نوع دوستی مسئولیت اجتماعی	
۲۶	توسعه مدیریت روابط با کارکنان در سازمان	
۲۷	تدوین قوانین حمایتی از مردم در سازمان‌ها	
۲۸	افزایش قابلیت‌های سازمانی	
۲۹	بهبود عملکرد سازمانی	
۳۰	توجه به ارتباطات سازمانی	
۳۱	توجه به تفکر توسعه بومی	
۳۲	کاهش استفاده از منابع طبیعی برای تامین منابع مالی	
۳۳	به کارگیری روش‌های اقتصاد سبز	
۳۴	ارتباط با مشکلات یا اهداف سایر حوزه‌های خط مشی	
۳۵	توسعه توانمندی کارکنان سازمان	

ردیف	مفاهیم	نوع عوامل
۳۶	استفاده از شیوه های خوب حکمرانی در سازمان	

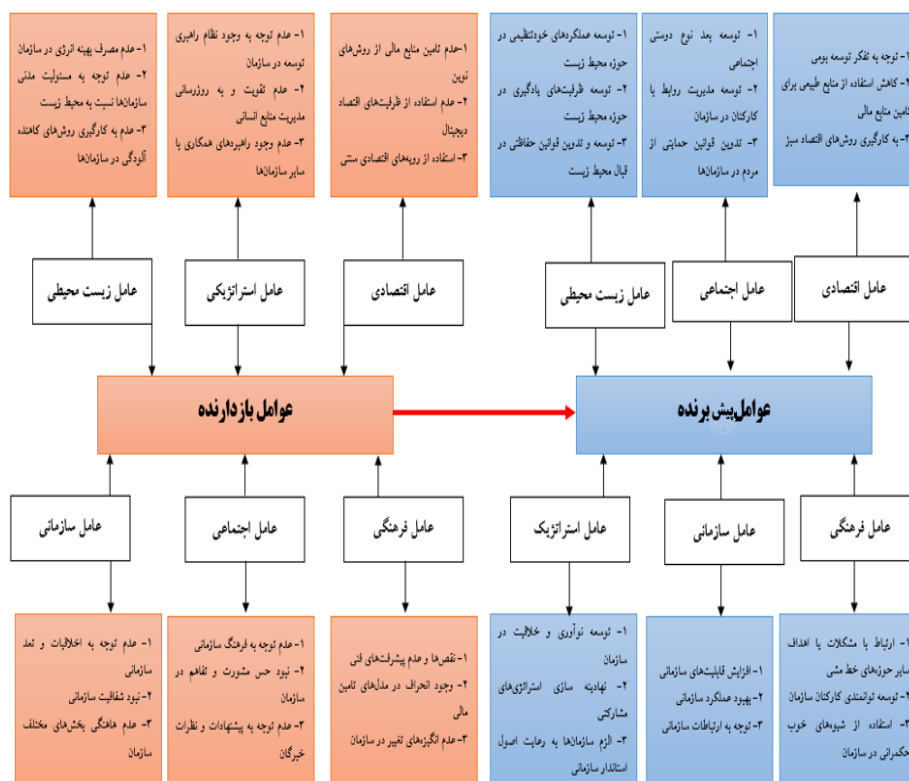
کدگذاری انتخابی: سومین مرحله کدگذاری، کدگذاری انتخابی است. این روش عبارت است از فراگرد انتخاب دسته بندی، اصلی مرتبط کردن سیستماتیک آن با دیگر دسته بندی ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته بندی هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. استراوس و کوربین (۱۹۹۹) [۲۰]، کدگذاری انتخابی را به همراه کدگذاری باز و محوری این گونه تشریح می کنند که در کدگذاری باز، تحلیل گر به پدید آوردن مقوله ها و ویژگی های آنها می پردازد و سپس می کوشد تا مشخص کند که چگونه مقوله ها در طول بدهای تعیین شده تغییر می کنند. در کدگذاری محوری مقوله ها به طور نظام مند بهبود یافته و با زیر مقوله ها پیوند داده می شوند. با این حال این ها هنوز مقوله های اصلی نیستند که در نهایت برای تشکیل یک آرایش نظری بزرگتر یکپارچه شوند، به طوری که نتایج تحقیق شکل نظریه پیدا کنند. فرآیند کدگذاری انتخابی یکپارچه سازی و بهبود مقوله هاست. با مصاحبه و کدگذاری باز و محوری مقولات اصلی شناسایی شده اند و در مرحله آخر ارتباط بین مقولات بیان شده اند. در جدول (۸) مقوله ها و مفاهیم استخراج شده گزارش گردیده است که به صورت شکل ۱ ترسیم می گردد.

جدول (۸): مقوله ها و مفاهیم استخراج شده

Table (۸): Extracted categories and concepts

کد محوری	کد ثانویه	کد اولیه
عوامل بزرگتر	عامل زیست محیطی	عدم مصرف بهینه انرژی در سازمان
		عدم توجه به مسئولیت مدنی سازمان ها نسبت به محیط زیست
		عدم به کارگیری روش های کاهنده آلودگی در سازمان ها
	عامل استراتژیک	عدم توجه به وجود نظام راهبری توسعه در سازمان
		عدم تقویت و به روزرسانی مدیریت منابع انسانی
		عدم وجود راهبردهای همکاری با سایر سازمان ها
	عامل اجتماعی	عدم توجه به فرهنگ سازمانی
		نبود حس مشورت و تفاهم در سازمان
		عدم توجه به پیشنهادات و نظرات خبرگان
	عامل اقتصادی	عدم تامین منابع مالی از روش های نوین
		عدم استفاده از ظرفیت های اقتصاد دیجیتال
		استفاده از رویه های اقتصادی سنتی
	عامل سازمانی	عدم توجه به اخلاقیات و تعد سازمانی
		نبود شفافیت سازمانی
		عدم هماهنگی بخش های مختلف سازمان
	عامل فرهنگی	نقص ها و عدم پیشرفت های فنی
		وجود انحراف در مدل های تامین مالی
		عدم انگیزه های تغییر در سازمان

کد محوری	کد ثانویه	کد اولیه
عوامل پیش‌برنده	عامل زیست محیطی	توسعه عملکردهای خودتنظیمی در حوزه محیط زیست
		توسعه ظرفیت‌های یادگیری در حوزه محیط زیست
		توسعه و تدوین قوانین حفاظتی در قبال محیط زیست
	عامل استراتژیک	توسعه نوآوری و خلاقیت در سازمان
		نهادینه‌سازی استراتژی‌های مشارکتی
		الزم سازمان‌ها به رعایت اصول استاندارد سازمانی
	عامل اجتماعی	توسعه بعد نوع دوستی اجتماعی
		توسعه مدیریت روابط با کارکنان در سازمان
		تدوین قوانین حمایتی از مردم در سازمان‌ها
	عامل سازمانی	افزایش قابلیت‌های سازمانی
		بهبود عملکرد سازمانی
		توجه به ارتباطات سازمانی
	عامل اقتصادی	توجه به تفکر توسعه بومی
		کاهش استفاده از منابع طبیعی برای تامین منابع مالی
		به کارگیری روش‌های اقتصاد سبز
	عامل فرهنگی	ارتباط با مشکلات یا اهداف سایر حوزه‌های خط مشی
		توسعه توانمندی کارکنان سازمان
		استفاده از شیوه‌های خوب حکمرانی در سازمان



شکل (۱): عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌های توسعه پایدار بر مبنای موفقیت‌های جزئی در ایران

Figure (۱): Factors influencing the implementation of sustainable development policies based on incremental successes in Iran.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل پیش‌برنده و بازدارنده استخراج‌شده، صرفاً بیانگر الزامات عمومی تحقق توسعه پایدار نیستند، بلکه در چارچوب نظری «موفقیت‌های جزئی» (Small Wins) به‌عنوان شرایط مؤثر بر شکل‌گیری، تثبیت و انباشت دستاوردهای کوچک اما اثرگذار تبیین می‌شوند. عوامل پیش‌برنده با فراهم‌سازی ظرفیت‌های ساختاری، مدیریتی، اجتماعی و نهادی، امکان دستیابی به موفقیت‌های اولیه را افزایش داده و زمینه را برای تکرار، گسترش و نهادینه‌سازی آن‌ها فراهم می‌کنند. در مقابل، عوامل بازدارنده با ایجاد موانع ساختاری، فرهنگی و اجرایی، از شکل‌گیری یا تداوم این موفقیت‌ها جلوگیری کرده و مانع تبدیل آن‌ها به تغییرات پایدار می‌شوند. بر این اساس، توسعه پایدار در مدل حاضر نه پیامد مستقیم عوامل پیش‌برنده و بازدارنده، بلکه حاصل فرآیند انباشت، گسترش و نهادینه‌شدن موفقیت‌های جزئی است؛ فرآیندی که از طریق ایجاد یادگیری سازمانی، افزایش اعتماد ذی‌نفعان، تقویت انگیزه کنشگران و کاهش مقاومت در برابر تغییر، مسیر تحقق اهداف توسعه پایدار را هموار می‌سازد. از این‌رو، ارزش تبیینی مدل ارائه‌شده در شناسایی شرایطی است که امکان خلق و تداوم موفقیت‌های جزئی را فراهم یا محدود می‌کند و بدین‌ترتیب، پیوند نظری یافته‌ها با مفهوم Small Wins را به‌طور روشن تبیین می‌نماید.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

توسعه پایدار هدف مشترک هر ملتی در جهان است. توافق بر سر دستور کار ۲۰۳۰ در سال (۲۰۱۵) برای اولین بار اهدافی را ارائه داد که معنای توسعه پایدار برای هر کشوری را تعریف می‌کند. این دستور کار با تکیه بر رویکرد سنتی سه اصل توسعه پایدار (مردم، زمین و رفاه) خواستار تغییر جهان به منظور دستیابی به این اهداف است [۱۹]. خط‌مشی‌گذاران ممکن است برای پرداختن به موضوعات گسترده‌ای همچون توسعه پایدار مشکل داشته باشند یا وسوسه شوند که وعده‌هایی خارج از توان خود بدهند و توانایی خود را برای حل مشکلات بیش از حد ارزیابی کنند. در اصطلاح موفقیت‌های جزئی، تغییرات ملموس، اجرا شده و اغلب تدریجی هستند که می‌توانند انباشته شوند، بزرگ شده و گسترش یابند و در تغییرات در مقیاس بزرگتر شتاب ایجاد کنند. این موفقیت‌ها به تنهایی ممکن است بی‌اهمیت به نظر برسند، اما رخدادهای جزئی متعدد می‌توانند تغییراتی دگرگون‌کننده‌ای به سمت اهداف یکپارچه ایجاد کنند. موفقیت‌های جزئی که روال‌ها، ارزش‌ها و باورها را عمیقاً تغییر می‌دهند، می‌توانند پتانسیل دگرگون‌کننده‌ای ایجاد کنند و در درازمدت به تغییرات اساسی منجر شوند (سالو و همکاران، ۲۰۲۲). امروزه تعداد فزاینده‌ای از نویسندگان در کارهای خود به مفهوم رخدادهای جزئی در زمینه‌های حکمرانی اشاره می‌کنند. با این حال، هنوز این مفهوم به‌طور گسترده‌ای در حوزه مشکلات مهم به کار گرفته نشده است، عمدتاً به شیوه‌های ارزیابی مرتبط نبوده و به‌طور کلی از نظر مفهومی آشکار و واضح نیستند [۲۲].

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌های توسعه پایدار بر مبنای موفقیت‌های جزئی در ایران صورت گرفته است. در این راستا با خبرگان این امر مصاحبه و با استفاده از روش داده بنیاد به شناسایی این عوامل پرداخته شد. نتایج نشان داد که عوامل مختلفی در اجرای خط‌مشی‌های توسعه پایدار اثرگذار هستند. اما با توجه به مفهوم جدید موفقیت‌های جزئی و مفهوم توسعه پایدار ۳۶ عامل شناسایی شدند که با توجه به کدگذاری‌های صورت گرفته به دو عامل اصلی عوامل پیش‌برنده و عوامل

بازدارنده تقسیم شدند. عوامل اقتصادی، اجتماعی، استراتژیک، فرهنگی، زیست محیطی و سازمانی که در برگیرنده ۱۸ زیر عامل بودند بعنوان عوامل بازدارنده بودند که جهت دستیابی به توسعه پایدار باید این عوامل را کاهش داد. همچنین عوامل اقتصادی، اجتماعی، استراتژیک، سازمانی، زیست محیطی و فرهنگی که در برگیرنده ۱۸ زیرعامل بودند بعنوان عوامل پیش برنده شناسایی شدند که جهت پیشبرد و دستیابی به توسعه پایدار به این عوامل توجه ویژه‌ای داشته باشیم. باید توجه نمود که کشورهای در حال توسعه و از جمله کشور ایران به این عوامل بعنوان عوامل تدوین خط‌مشی توسعه پایدار توجه ویژه نمایند تا بتوانند در عرصه جهان به این مهم دست یابند. نتایج بدست آمده از این پژوهش با نتایج برخی از مطالعات پیشین از جمله سالو و همکاران (۲۰۲۲) [۱۹]، رجیندرز (۲۰۲۱) [۱۸]، کیزول نادولنا و بیر (۲۰۲۱) [۱۶]، همسو و دریک راستا می باشد. بنابراین با توجه به دست آمده، پیشنهاد می شود کشور ایران جهت دستیابی به توسعه ای پایدار و برون رفت از بحران ها و مشکلات موجود، به ابعاد مختلف این مدل توجه نماید. داشتن یک برنامه مدون و استراتژی خوب دستیابی به اهداف را سهل تر می گرداند. در این راستا توجه عامل استراتژیکی نیز در طراحی یک خط مشی کارآمد جهت دستیابی به توسعه پایدار از اهمیت ویژه ای برخوردار است. مسایل زیست محیطی، اقتصادی، سازمانی نیز در درجه بعد قرار می‌گیرند که باید جهت دستیابی به توسعه خط مشی مدونی باتوجه به این ابعاد طراحی نمود. بنابراین سیاستگذاران در ایران باید بر اجرای تغییرات کوچک و ملموسی تمرکز کنند که می تواند در طول زمان انباشته و بزرگتر شود و منجر به تغییرات دگرگون کننده در مقیاس بزرگتر شود. این رویکرد می تواند موثرتر از دادن وعده هایی فراتر از توان آنها باشد، زیرا امکان پیشرفت تدریجی اما تاثیرگذار را فراهم می کند. دولت ها با توجه به موفقیت های کوچک و ایجاد تغییرات دگرگون کننده می توانند در جهت دستیابی به توسعه پایدار و غلبه بر بحران ها و مشکلات موجود تلاش کنند. با وجود ظرفیت‌های رویکرد موفقیت‌های جزئی (Small Wins) در تسهیل اجرای تدریجی خط‌مشی‌های توسعه پایدار، این رویکرد با محدودیت‌هایی نیز مواجه است. از جمله اینکه تمرکز بر دستاوردهای کوچک ممکن است به غفلت از اصلاحات ساختاری و بلندمدت، پراکندگی اقدامات و دشواری در تعمیم موفقیت‌های محلی به سطح کلان منجر شود. همچنین، اثربخشی این رویکرد به وجود ظرفیت‌های نهادی، حمایت مدیران، مشارکت ذی‌نفعان و سازوکارهای یادگیری سازمانی وابسته است؛ ازاین‌رو، تعمیم یافته‌های این پژوهش به سایر حوزه‌های خط‌مشی‌گذاری باید با احتیاط صورت گیرد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده ضمن آزمون مدل حاضر در سایر حوزه‌های خط‌مشی عمومی، سازوکار تبدیل موفقیت‌های جزئی به تغییرات نهادی و پایدار، شرایط تعمیم‌پذیری آن‌ها و نقش متغیرهای میانجی نظیر یادگیری سازمانی، اعتماد بین‌سازمانی و ظرفیت حکمرانی را مورد بررسی قرار دهند.

قدردانی نویسندگان. نویسندگان از تمامی همراهان و همکارانی که در انجام این پژوهش مشارکت داشتند و نیز از داوران گرانقدر که با نظرات دقیق و پیشنهادهای مؤثر خود به بهبود این مقاله یاری رساندند، صمیمانه قدردانی می‌نمایند.

تعارض منافع. برای نویسندگان تعارض منافی وجود ندارد.

منابع مالی. از منابع مالی در انجام این پژوهش استفاده نشده است.

بیانیه هوش مصنوعی. در ویرایش چکیده انگلیسی از هوش مصنوعی استفاده شده است.

۷- منابع

- [۱] Baghali Aghdam, L., Sadeghi, S. K., & Nobahar, E. (۲۰۲۰). Modeling the smart city of Tabriz in the ۲۰۳۰ horizon: A comprehensive study of environmental, economic, and governance indicators. *Urban Economics and Planning*, ۶(۱), ۵۸-۷۵. <https://doi.org/10.22034/uep.2020.501394.1588> [in Persian].
- [۲] Alvani, M. (۲۰۱۴). Decision Making and Government Policy Formulation. SAMT Publications. [in Persian].
- Jorkesh, S., Nazari, R., Taheri, M. (۲۰۱۹). Iran's Elderly Exercise Model: A Data-Driven Approach, *Sport Management Studies*, Issue ۵۵, pp. ۳۵-۵۸. <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.6281.2277> [in Persian].
- [۳] Heydari, R., Beheshti Far, M., and Ziaeddini, M. (۲۰۲۳). Identification and prioritization of failure-reducing actions in the implementation of policies of the Road Maintenance and Transportation Organization based on the Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) technique using fuzzy AHP and TOPSIS methods. *Road Quarterly*, ۱(۲۱), pp. ۹۱-۱۰۸. <https://doi.org/10.22034/road.2022.347657.2058> [in Persian].
- [۴] Heydari, R., Beheshti Far, M., and Ziaeddini, M. (۲۰۲۳). Identification and prioritization of actions to reduce policy implementation failures in the Road Maintenance and Transportation Organization based on Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) technique using fuzzy AHP and TOPSIS methods. *Road Quarterly*, ۱(۲۱), pp. ۹۱-۱۰۸. <https://doi.org/10.22034/road.2022.347657.2058> [in Persian].
- [۵] Soltani Pour, F., Damari, B. (۲۰۱۶). Sustainable Development Status in Iran, *Journal of Health and Institute of Health Research*, ۱۴(۴), pp. ۱-۱۴. <http://sjsph.tums.ac.ir/article-۱-۵۴۴۶-fa.html> [in Persian].
- [۶] Sohrabi, D., Behlouli, N., & Bigzadeh, Y. (۲۰۲۰). Modeling the restructuring of the macro-government in Iran based on the good governance approach and the United Nations development program. *Education, Training and Sustainable Development*, ۴(۱), ۱-۱۷. Retrieved from <https://doi.org/10.11838/jtesd.184> [in Persian].
- [۷] Ansell, C., Gash, A., (۲۰۰۷), Collaborative governance in theory and practice. *J. Public Adm. Res. Theory* ۱۸, pp. ۵۴۳-۵۷۱. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
- [۸] Arispe, Sergio A., Johnson, Dustin D., Wollstein, Katherine L., April, Hulet, K., Jensen, Scott, Schultz, Brad W., Sprinkle, J. E., Michele F., Ryan, T., Mackenzie, M., Cunningham, S. (۲۰۲۳). Strategic Partnerships to Leverage Small Wins for Fine Fuels Management, *Rangeland Ecology & Management*, Vol. ۸۹, pp. ۹۴-۱۰۳, <https://doi.org/10.1016/j.rama.2023.01.012>.
- [۹] Baum, S.D. (۲۰۱۹). A Survey of Artificial General Intelligence Projects for Ethics, Risk, and Policy. *Global Catastrophic Risk Institute Working Paper*, pp. ۱۷-۱, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3070741.
- [۱۰] Birkland, T., (۲۰۱۰). An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making, *Published by Routledge Press*, New York, ۳rd Edition. <https://doi.org/10.4324/978113510239448>

- [۱۱] Cristóbal, J., Ehrenstein, M., Domínguez-Ramos, A., Galán-Martín Ángel, P., Carlos, M., María, A., Rubén, J., Laureano, Á., Irabien, G. (۲۰۲۱), Unraveling the links between public spending and Sustainable Development Goals: Insights from data envelopment analysis, *Science of the Total Environment*, ۷۸۶ (۲۰۲۱), pp. ۱۴۷۴۵۹. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147459>
- [۱۲] Grin, J., Rotmans, J., Schot, J.W. (۲۰۱۰). Transitions to Sustainable Development. *Ebrary, Inc. Routledge*, New York (Routledge), <https://doi.org/10.4324/9780203856598>
- [۱۳] Johnstone, P., Rogge, K.S., Kivimaa, P., Fratini, C.F., Primmer, E., Stirling, A., (۲۰۲۰). Waves of disruption in clean energy transitions: sociotechnical dimensions of system disruption in Germany and the United Kingdom. *Energy Research & Social Science*. ۵۹, ۱۰۱۲۸۷, <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.101287>.
- [۱۴] Kirchherr, J., Piscicelli, L., Bour, R., Kostense-Smit, E., Muller, J., Huibrechtse-Truijens, A., & Hekkert, M. (۲۰۱۸). Barriers to the circular economy: evidence from the European Union (EU). *Ecological Economics*, ۱۵۰, pp. ۲۶۴-۲۷۲. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.04.028>
- [۱۵] Kohler, J., Geels, F.G., Kern, F., Wells, P., (۲۰۱۹). An agenda for sustainability transitions research: state of the art and future directions. *Environ. Innov. Soc. Transit.* ۳۱, pp. ۱-۳۲. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.01.004>.
- [۱۶] Koziol-Nadolna, K., Beyer, K. (۲۰۲۱), Barriers to innovative activity in the sustainable development of public sector organizations, *Procedia Computer Science*, ۱۹۲ (۲۰۲۱), pp. ۴۳۷۶-۴۳۸۵. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.214>
- [۱۷] Markey, K. Tilki, M. Taylor, G. (۲۰۲۰). Practicalities in doctorate research of using grounded theory methodology in understanding nurses' behaviours when caring for culturally diverse patients, *Nurse Education in Practice*, pp. ۱-۲۳ doi: <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2020.102701>..
- [۱۸] Reijnders, B. (۲۰۲۱), Small wins triggering the sustainability transition of the Dutch construction industry, *Faculty of Geosciences*, Utrecht University, <https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/135>
- [۱۹] Salo, H. H., Berg, A., Korhonen-Kurki, K., Lahteenoja, S. (۲۰۲۲), Small wins enhancing sustainability transformations: Sustainable development policy in Finland, *Environmental Science and Policy*, ۱۲۸ (۲۰۲۲), pp. ۲۴۲-۲۵۵. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2021.11.024>
- [۲۰] Strauss, A. Corbin, J. (۱۹۹۸). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (۲nd Ed.). *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- [۲۱] Subroto A. (۲۰۱۱). Understanding Complexities in Public Policy Making Process Through Policy Cycle Model: A System Dynamics Approach. Universitas Indonesia, Graduate School of Management Research Paper No. ۱۳-۰۷, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1992756>
- [۲۲] Termeer, C. J., & Dewulf, A. (۲۰۱۸). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, ۳۸(۲), pp. ۲۹۸-۳۱۴. <https://doi.org/10.1080/14494433.2018.1497933>
- [۲۳] Termeer, C.J.A.M., Metze, T.A.P. (۲۰۱۹), More than peanuts: Transformation towards a circular economy through a small-wins governance framework, *Journal of Cleaner Production*, ۲۴۰, ۱۱۸۲۷۲. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118272>
- [۲۴] Weick, K.E. (۱۹۸۴), Small wins: redefining the scale of social problems. *American Psychologist*. ۳۹(۱), pp. ۴۰-۴۹. [10.1037/0003-066X.39.1.40](https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.1.40).

- Fuldauer, L. I., Thacker, S., Haggis, R. A., Fuso-Nerini, F., Nicholls, R. J., & Hall, J. [۲۵] W. (۲۰۲۲). Targeting climate adaptation to safeguard and advance the Sustainable Development Goals. *Nature Communications*, ۱۳, ۳۵۷۹. <https://doi.org/10.1038/s41467-022-31202-w>
- [۲۶] Thacker, S., et al. (۲۰۲۱). Informing national adaptation for sustainable development through spatial systems modelling. *Global Environmental Change*, ۷۱, ۱۰۲۳۹۶. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102396>
- [۲۷] Zhou, Y., Clarke, A., & Cairns, S. (۲۰۲۲). Toward Achieving Local Sustainable Development: Market-Based Instruments (MBIs) for Localizing UN Sustainable Development Goals. *Urban Science*, ۶(۱), ۲۴. <https://doi.org/10.3390/urbansci6010024>