

Research Paper

Strategies of enforcement the discretion of street-level bureaucrats in implementation of policies

Gholamreza Nasr Isfahani¹, Akbar Etebarian^{*2}, Saeed Sharifi³

1. PhD Candidate, Department of Public Administration - Decision Making and Policy Making, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
2. Professor, Department of Public Administration, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
3. Associate Professor, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

ARTICLE INFO

PP: 980-1001

Use your device to scan and read
the article online



Keywords: *Street-level
bureaucratic discretion
Policy implementation
Executive strategies
Economic and financial
affairs administration*

Abstract

The aim of this study is to design a framework to strengthen the discretion of street-level bureaucrats in implementing policies, with an emphasis on the General Directorate of Economic Affairs and Finance of Isfahan Province. Street-level bureaucrats, as direct implementers of public policies, have a decisive role in the quality of implementation, realization of justice, and legitimacy of the administrative system by enjoying significant authority in daily decision-making. This study was conducted with a qualitative approach and using the systematic data-based theory method. Data were collected through semi-structured interviews with managers, faculty members, and experts, as well as a review of library resources, articles, and related dissertations. To ensure validity, the method of triangulating sources and methods was used, and the reliability of the model was confirmed with the Kappa index. The research findings show that strategies for strengthening discretion can be classified into three main categories: 1) promoting interaction and communication through diversifying communication channels, creating a space for dialogue, strengthening the feedback system, and developing communication skills; 2) Capacity building through professional skills development, organizational motivation, experience sharing, and skills assessment; 3) Strengthening executive functions through operational planning, process optimization, agility, and the use of innovative practices. These findings can be used as a practical framework for managers and policymakers to responsibly guide bureaucratic discretion and promote social justice and public trust.

Citation: Nasr Isfahani, Gholamreza, Etebarian, Akbar, Sharifi, Saeed.(2024). **Strategies to strengthen the discretion of street-level bureaucrats in implementing policies.** Quarterly Journal of Geography (Regional Planning),13(53),980-1001

DOI:10.22034/jgeoq.2026.338510.3660

* **Corresponding author:** Akbar Etebarian, **Email:** etebarian@khuif.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

In the realm of public administration, street-level bureaucrats play a fundamental role as the link between public policies and citizens. This group of government agents, by directly interacting with the recipients of public services, act in such a way that policies find meaning in practice and become a social reality. Their discretion and discretionary power not only affect the quality and effectiveness of service delivery, but also determine the justice, legitimacy, and success of policy implementation.

Methodology

The research method is applied.

Results and Discussion

In conclusion, the selected code “strategies or operational methods” encompasses a set of techniques and strategies that street-level

bureaucrats employ to ensure successful policy implementation. This code is divided into three core code categories: promoting engagement and communication, enhancing capacity, and strengthening implementation. Each of these categories contains sub-codes that play an important role in improving the efficiency and effectiveness of policy implementation.

Conclusion

Ultimately, this core code plays a vital role in improving the performance and effectiveness of bureaucrats and organizations. Using interactive, capacity-building, and implementation techniques, this code helps bureaucrats perform their duties in the best possible way and achieve organizational goals. Each of the sub-codes is effective in strengthening skills, improving relationships, and increasing organizational efficiency and productivity.

References

1. Akella, N. (2024). Street-Level Bureaucracy in Instructional Design: Perspectives on Professional Identity and Institutional Culture in Higher Education. Taylor & Francis.
2. Banks, G. C., Woznyj, H. M., & Mansfield, C. A. (2023). Where is “behavior” in organizational behavior? A call for a revolution in leadership research and beyond. *The Leadership Quarterly*, 34(6), 101581.
3. Chisika, S., & Yeom, C. (2023). Enhancing energy justice through solar power proliferation in Kenya's devolved units.
4. Dahl, A. (2023). What we do when we define morality (And why we need to do it). *Psychological Inquiry*, 34(2), 53-79.
5. Edri-Peer, O., & Cohen, N. (2025). Revisiting coping mechanisms on the street-level: a systematic literature review. *Journal of Public Administration Research and Theory*, muaf022.
6. Fording, R. C., Soss, J., & Schram, S. F. (2011). Race and the local politics of punishment in the new world of welfare. *American Journal of Sociology*, 116(5), 1610-1657.
7. Hassan, M. S., Al Halbusi, H., Ahmad, A. B., Abdelfattah, F., Thamir, Z., & Raja Ariffin, R. N. (2023). Discretion and its effects: analyzing the role of street-level bureaucrats' enforcement styles. *International Review of Public Administration*, 28(4), 480-502.



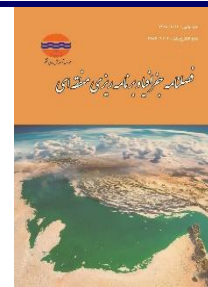
انجمن ژئوپلیتیک ایران

فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)

دوره ۱۳، شماره ۵۳، زمستان ۱۴۰۲

شاپا چاپی: ۶۴۶۲-۲۲۲۸ شاپا الکترونیکی: ۲۱۱۲-۲۷۸۳

Journal Homepage: <https://www.jgeoqeshm.ir/>



مقاله پژوهشی

راهبردهای تقویت صلاحیت بوروکرات‌های سطح خیابان در اجرای خط مشی‌ها

غلامرضا نصر اصفهانی - دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی- تصمیم گیری و خط مشی گذاری، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

اکبر اعتباریان* - استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

سعید شریفی - دانشیار، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>هدف پژوهش حاضر طراحی چارچوبی برای تقویت صلاحیت بوروکرات‌های سطح خیابان در اجرای خط‌مشی‌ها، با تأکید بر اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان اصفهان است. بوروکرات‌های سطح خیابان به‌عنوان مجریان مستقیم سیاست‌های عمومی، با برخورداری از اختیار قابل توجه در تصمیم‌گیری‌های روزمره، نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت اجرا، تحقق عدالت و مشروعیت نظام اداری دارند. این پژوهش با رویکرد کیفی و به‌کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد سیستماتیک انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران، اعضای هیئت علمی و کارشناسان، همچنین بررسی منابع کتابخانه‌ای، مقالات و رساله‌های مرتبط گردآوری شده‌اند. برای تأمین روایی از روش مثلث‌سازی منابع و روش‌ها استفاده شده و پایایی مدل با شاخص کاپا تأیید گردیده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد راهبردهای تقویت صلاحیت در سه مقوله اصلی قابل طبقه‌بندی است: (۱) ارتقاء تعامل و ارتباطات از طریق تنوع‌بخشی به کانال‌های ارتباطی، ایجاد فضای گفتگو، تقویت نظام بازخورد و توسعه مهارت‌های ارتباطی؛ (۲) ارتقاء ظرفیت‌ها با توسعه مهارت‌های حرفه‌ای، انگیزش سازمانی، اشتراک‌گذاری تجارب و ارزیابی مهارت‌ها؛ (۳) تقویت امور اجرایی از طریق برنامه‌ریزی عملیاتی، بهینه‌سازی فرآیندها، چابک‌سازی و به‌کارگیری رویه‌های نوآورانه. این یافته‌ها می‌تواند به‌عنوان چارچوبی کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران در راستای هدایت مسئولانه صلاحیت بوروکرات‌ها و ارتقای عدالت اجتماعی و اعتماد عمومی مورد استفاده قرار گیرد.</p>	<p>شماره صفحات: ۹۸۰-۱۰۰۱</p> <p>از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید</p>  <p>واژه‌های کلیدی: صلاحیت بوروکرات‌های سطح خیابان اجرای خط‌مشی راهبردهای اجرایی اداره امور اقتصادی و دارایی</p>

استناد: نصر اصفهانی، غلامرضا، اعتباریان، اکبر، شریفی، سعید. (۱۴۰۲). راهبردهای تقویت صلاحیت بوروکرات‌های سطح خیابان در اجرای خط‌مشی‌ها. فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)، ۱۳(۵۳)، ۹۸۰-۱۰۰۱

DOI: 10.22034/jgeoq.2026.338510.3660

* نویسنده مسئول: اکبر اعتباریان، پست الکترونیکی: etebarian@khuisf.ac.ir

مقدمه

در عرصه مدیریت دولتی، بوروکرات‌های سطح خیابان به‌عنوان حلقه اتصال میان سیاست‌های عمومی و شهروندان نقشی بنیادین ایفا می‌کنند. این گروه از کارگزاران دولتی، با برخورد مستقیم با مخاطبان خدمات عمومی، به نحوی عمل می‌کنند که سیاست‌ها در عمل معنا یافته و واقعیت اجتماعی پیدا می‌کنند. صلاحیت و قدرت اختیاری آنان نه تنها بر کیفیت و اثربخشی ارائه خدمات اثرگذار است، بلکه عدالت، مشروعیت و میزان موفقیت اجرای سیاست‌ها را نیز تعیین می‌کند (تومان و همکاران، ۲۰۲۴). با وجود اهمیت این جایگاه، صلاحیت بوروکرات‌های سطح خیابان پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل گوناگونی قرار می‌گیرد؛ از ساختارها و محدودیت‌های سازمانی گرفته تا چارچوب‌های خط‌مشی و ارزش‌ها و باورهای فردی. به همین دلیل، بررسی دقیق چگونگی شکل‌گیری و اعمال این صلاحیت، ضرورتی اساسی در مطالعات خط‌مشی‌گذاری عمومی و مدیریت دولتی به شمار می‌رود (دوروز، ۲۰۲۴).

بیان مسأله و اهمیت

مفهوم «بوروکرات‌های سطح خیابان» به کارکنان دولتی اطلاق می‌شود که در اجرای سیاست‌های عمومی به‌طور مستقیم با شهروندان در تماس‌اند (لاوی و همکاران، ۲۰۲۴). این گروه شامل مأموران مالیاتی، معلمان، مددکاران اجتماعی، پلیس، کارکنان بهداشت و سایر ارائه‌دهندگان خدمات عمومی است که به دلیل ماهیت شغلی خود در تصمیم‌گیری‌های روزمره دارای اختیارات قابل توجهی هستند. صلاحیت آنان به معنای آزادی عمل در تفسیر قوانین، نحوه اجرای مقررات، تخصیص منابع و تعامل با شهروندان است. اهمیت این صلاحیت در آن است که شکاف میان سیاست‌های رسمی و اجرای واقعی آنها را آشکار می‌سازد (جانگ و همکاران، ۲۰۲۴).

مطالعه صلاحیت بوروکرات‌های سطح خیابان یک موضوع چندوجهی است. از یک‌سو، قضاوت‌ها و تصمیمات آنها می‌تواند در تحقق یا ناکامی اهداف سیاست‌های عمومی نقشی تعیین‌کننده داشته باشد؛ از سوی دیگر، اعمال این اختیار پرسش‌های بنیادینی درباره عدالت، پاسخگویی و انصاف در ارائه خدمات مطرح می‌کند (هانهورستر، ۲۰۲۴). تفاوت در نحوه تفسیر سیاست‌ها ممکن است منجر به برخوردهای نابرابر با شهروندان شود و زمینه‌ساز بازتولید نابرابری گردد. این مسئله در حوزه‌هایی چون مالیات و امور اقتصادی، که تصمیمات روزمره مأموران مالیاتی و کارشناسان اقتصادی مستقیماً بر حقوق و تکالیف مالی شهروندان و بنگاه‌ها اثر می‌گذارد، از اهمیت دوچندان برخوردار است (نورتکوت، ۲۰۲۵).

در چشم‌انداز مدیریت دولتی، نقش بوروکرات‌های سطح خیابان حیاتی و چندوجهی است. این افراد که نخستین نقطه تماس میان دولت و شهروندان محسوب می‌شوند، در خط مقدم اجرای سیاست‌های عمومی قرار دارند و با بهره‌گیری از صلاحیت خود، تصمیماتی اتخاذ می‌کنند که می‌تواند تأثیری مستقیم و عمیق بر زندگی افراد و جوامع داشته باشد (لرسن، ۲۰۲۵). قدرت اختیاری آنان، هم ابزار انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به شرایط متنوع اجتماعی است و هم عاملی بالقوه برای ایجاد نابرابری، ناسازگاری و کاهش اعتماد عمومی به دولت. از این‌رو، فهم عمیق‌تر از چگونگی شکل‌گیری و اعمال این صلاحیت برای بهبود حکمرانی عمومی ضرورتی انکارناپذیر است (لیبسیکی، ۱۹۸۰؛ هوپ، ۲۰۲۰).

پیچیدگی محیطی که بوروکرات‌های سطح خیابان در آن فعالیت می‌کنند - از تفاوت‌های شهری و روستایی گرفته تا فشارهای اجتماعی و سازمانی - نشان می‌دهد که تصمیمات آنان صرفاً بازتاب قوانین و دستورالعمل‌های رسمی نیست، بلکه ترکیبی از قضاوت حرفه‌ای، تجربه فردی و محدودیت‌های نهادی است (بوش، ۲۰۲۵). این امر موجب شده است که پژوهشگران و سیاست‌گذاران به دنبال مدلی باشند که بتواند واقعیت‌های اجرای سیاست در سطح خیابان را با دقت بیشتری بازتاب دهد (بکر، ۲۰۲۵).

با وجود اهمیت موضوع، مرور ادبیات (باکی هاشمی، ۱۴۰۴؛ لیبرهر، ۲۰۱۹؛ فلمینگ، ۲۰۲۰؛ ایوانز، ۲۰۲۰؛ دی بور، ۲۰۲۱؛ پوتیپورون، ۲۰۲۲؛ پیترس، ۲۰۲۳؛ لاوی، ۲۰۲۴؛ سیلوا، ۲۰۲۴؛ آکالا، ۲۰۲۴) نشان می‌دهد که همچنان شکاف‌های مهمی در این حوزه وجود دارد:

- **فقدان مدل جامع و یکپارچه:** مطالعات پیشین عموماً به شناسایی عوامل پراکنده مؤثر بر صلاحدید پرداخته‌اند، اما چارچوبی منسجم برای تبیین تعامل میان ساختارهای سازمانی، الزامات سیاستی و ویژگی‌های فردی ارائه نکرده‌اند.
 - **غفلت از حوزه مالی و مالیاتی:** بخش عمده تحقیقات بر حوزه‌هایی چون بهداشت و آموزش متمرکز بوده، در حالی که در حوزه‌های حیاتی مالی و مالیاتی – که صلاحدید مأموران تأثیری مستقیم بر عدالت مالی، تمکین مالیاتی و اعتماد عمومی دارد – پژوهش‌های اندکی صورت گرفته است.
 - **نبود توجه به بستر بومی ایران:** اکثر مطالعات در کشورهای غربی انجام شده‌اند و ویژگی‌های نهادی، فرهنگی و حقوقی ایران را بازتاب نمی‌دهند.
 - **کمبود مطالعات تجربی در سطح محل:** اجرای خطمشی‌ها در ادارات کل امور اقتصادی و دارایی استان‌ها، با تعاملات مستقیم مأموران مالیاتی و مودیان رقم می‌خورد، اما این سطح کمتر مورد مطالعه علمی قرار گرفته است.
 - **عدم بررسی پیامدهای بلندمدت صلاحدید:** پژوهش‌ها غالباً بر آثار کوتاه‌مدت متمرکز بوده‌اند، در حالی که پیامدهای بلندمدت آن بر اعتماد عمومی و پایداری سیاست‌های مالی کمتر شناخته شده است.
 - **چالش ناشی از فناوری‌های نوین:** ورود سامانه‌های اطلاعات مالیاتی و داده‌های کلان، الگوی سنتی صلاحدید را تغییر داده است، اما تحقیقات محدودی به این موضوع پرداخته‌اند.
- وجود این شکاف‌ها بیانگر آن است که ادبیات موجود، علی‌رغم پیشرفت‌های اخیر، هنوز نتوانسته است چارچوبی نظام‌مند و پیش‌بینی‌کننده برای تبیین نقش صلاحدید بوروکرات‌های سطح خیابان ارائه دهد. اهمیت این پژوهش در سه سطح اصلی قابل بررسی است:
- الف) اهمیت نظری:** از منظر توسعه دانش، پژوهش حاضر می‌تواند به غنای ادبیات خطمشی‌گذاری عمومی و مدیریت دولتی کمک کند. تاکنون، تحقیقات بسیاری نقش صلاحدید بوروکرات‌های سطح خیابان را توصیف کرده‌اند، اما الگوهای جامع و نظام‌مند برای تبیین چگونگی شکل‌گیری و پیامدهای آن ارائه نشده است. طراحی یک مدل مفهومی یکپارچه، این امکان را فراهم می‌سازد تا پژوهشگران به‌جای اتکای پراکنده به یافته‌های جزئی، به چارچوبی منسجم دست یابند که قابلیت تعمیم و آزمون‌پذیری داشته باشد. به این ترتیب، پژوهش حاضر سهمی در نظریه‌پردازی و پر کردن خلأهای مفهومی این حوزه خواهد داشت.
- ب) اهمیت کاربردی:** در عرصه عمل، این پژوهش می‌تواند ابزار و راهنمایی برای مدیران و سیاست‌گذاران باشد. مأموران مالیاتی و کارشناسان ادارات اقتصادی و دارایی استان‌ها هر روز با تصمیماتی مواجه‌اند که نیازمند قضاوت و اعمال اختیار است. در نبود یک چارچوب مشخص، تصمیمات آنان می‌تواند ناهمگون، غیرشفاف و حتی تبعیض‌آمیز باشد. ارائه مدلی جامع برای اعمال صلاحدید، ضمن ارتقای کارآمدی، امکان هم‌سوسازی تصمیمات فردی با اهداف کلان سیاستی را فراهم می‌سازد. همچنین، یافته‌های این پژوهش می‌تواند مبنای طراحی دوره‌های آموزشی و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای این گروه از بوروکرات‌ها قرار گیرد.
- ج) اهمیت اجتماعی و سیاستی:** از منظر اجتماعی، تصمیمات بوروکرات‌های سطح خیابان به‌ویژه در حوزه مالیاتی تأثیر مستقیمی بر ادراک شهروندان از عدالت و اعتماد به دولت دارد. هنگامی که صلاحدید به شکل عادلانه، شفاف و مسئولانه اعمال شود، سرمایه اجتماعی و تمکین مالیاتی افزایش خواهد یافت (دیویدوویدرز، ۲۰۲۳). در مقابل، اعمال ناهماهنگ یا تبعیض‌آمیز اختیار، می‌تواند مشروعیت نظام مالیاتی و حتی سرمایه اجتماعی دولت را تضعیف نماید. پژوهش حاضر با ارائه چارچوبی برای هدایت صلاحدید، در ارتقای عدالت اجتماعی و تقویت حکمرانی اقتصادی نقش آفرین خواهد بود (وانگ، ۲۰۲۵).

تعاریف نظری مفاهیم تحقیق

۱- صلاحدید یا اختیار

- **تعریف** صلاحیت به آزادی یا قدرت تصمیم‌گیری فردی در موقعیت‌هایی اطلاق می‌شود که قوانین، مقررات یا دستورالعمل‌ها به اندازه کافی روشن یا جامع نیستند. این مفهوم بیانگر دامنه‌ای از آزادی عمل است که در آن کارگزاران عمومی می‌توانند میان گزینه‌های مختلف تصمیم‌گیری انتخاب کنند (هولر، ۲۰۰۷، ص. ۲۲)

۲- بوروکرات‌های سطح خیابان

- **تعریف:** کارکنان بخش عمومی که به‌طور مستقیم با مردم سروکار دارند و نقش واسط میان خط‌مشی‌های رسمی و اجرای عملی آن‌ها را ایفا می‌کنند. این گروه شامل معلمان، پلیس، مددکاران اجتماعی، کارمندان حوزه سلامت و کارکنان ادارات خدمات عمومی است (اسمیت، ۲۰۱۲، ص. ۴۳۹)

۳- اجرای خط‌مشی‌ها

- **تعریف:** فرآیندی است که طی آن سیاست‌های مصوب به اقدامات اجرایی، برنامه‌ها و مقررات عینی تبدیل می‌شوند. اجرای خط‌مشی مستلزم تخصیص منابع، هماهنگی بین سازمانی و نظارت مستمر است (مای، ۲۰۱۲، ص. ۲۸۵)

مفاهیم و متغیرهای کلیدی پژوهش

■ بوروکرات‌های سطح خیابان

بوروکرات‌های سطح خیابان یکی از مفاهیم کلیدی در نظریه‌های مدیریت عمومی و اجرای سیاست‌ها هستند. این مفهوم ابتدا توسط مایکل لیپسکی در سال ۱۹۶۹ معرفی شد و در کتاب معروف او با عنوان "بوروکراسی سطح خیابان: معضلات فرد در خدمات عمومی در سال ۱۹۸۰ توسعه یافت (سان، ۲۰۲۵). این بوروکرات‌ها به عنوان اجراکنندگان عملی سیاست‌های دولتی عمل می‌کنند و نقش حیاتی در ترجمه سیاست‌های کلان به اقدامات روزمره دارند (دوروز، ۲۰۲۴). در این پاسخ، بر اساس منابع علمی و نظری معتبر، تعریف این مفهوم را بررسی و سپس نقش و اهمیت آن‌ها در اجرای سیاست‌ها را به صورت عمیق و سازمان‌یافته توصیف می‌شود. این بررسی بر پایه نظریه لیپسکی و مطالعات بعدی استوار است و شامل مثال‌ها، چالش‌ها و اهمیت عملی آن‌ها می‌شود.

■ تعریف بوروکرات‌های سطح خیابان

بوروکراسی در سطح خیابان به عملکرد و رفتار کارکنان خدمات عمومی اطلاق می‌شود که در هنگام اجرای سیاست‌ها به طور مستقیم با شهروندان تعامل دارند (الیتا، ۲۰۲۵؛ اشویس، ۲۰۲۳). این مفهوم به‌ویژه توسط مایکل لیپسکی در کتاب تأثیرگذارش در سال ۱۹۸۰ ایجاد شد. لیپسکی استدلال کرد که این کارکنان بازیگران کلیدی در فرآیند سیاست‌گذاری هستند. آنها به دلیل تعامل مستقیم با مردم و اختیاراتی که دارند، قدرت قابل توجهی در شکل دادن به نتایج سیاست دارند (روو، ۲۰۲۴). این مفهوم از دیدگاه‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته که به طور خلاصه در ادامه به آن خواهیم پرداخت.

چارچوب اصلی لیپسکی: لیپسکی پیشنهاد کرد که بوروکرات‌های سطح خیابان در محیطی چالش‌برانگیز عمل کنند که در آن باید خواسته‌های متضاد و منابع محدود را متعادل کنند. آنها اغلب نیاز به تصمیم‌گیری در زمان واقعی بر اساس صلاحیت خود دارند، که به آنها قدرت می‌دهد تا به عنوان "دروازه‌بان" خدمات عمومی عمل کنند (لیچفیلد، ۲۰۲۳). این دیدگاه بر اهمیت درک نکات ظریف کار روزانه آنها و تأثیری که بر اجرای سیاست اعمال می‌کنند تأکید کرد (لیپسکی، ۲۰۲۳). طبق تعریف لیپسکی، این افراد "کارکنان خدمات عمومی هستند که در جریان کار خود مستقیماً با شهروندان تعامل می‌کنند و در اجرای وظایف خود اختیار قابل توجهی دارند." این تعریف بر سه شرط اصلی تأکید دارد:

۱. **تعامل مستقیم با شهروندان:** این بوروکرات‌ها مانند پلیس‌ها، معلمان مدارس دولتی، مددکاران اجتماعی، مرزبانان، آتش‌نشانان و کارکنان خدمات بهداشتی، به عنوان "چهره انسانی" سیاست‌ها عمل می‌کنند. آنها سیاست‌ها را نه در دفاتر اداری، بلکه در "سطح خیابان" (یعنی در محیط واقعی زندگی شهروندان) اجرا می‌کنند (پتروسکی، ۲۰۲۳).

۲. **اختیار:** آنها آزادی عمل دارند تا قوانین و سیاست‌ها را تفسیر کنند، زیرا سیاست‌ها اغلب مبهم هستند و نمی‌توان آن‌ها را به صورت مکانیکی اجرا کرد. برای مثال، یک پلیس می‌تواند تصمیم بگیرد که برای یک تخلف رانندگی، جریمه صادر کند یا فقط هشدار دهد. (بارال، ۲۰۲۳)

۳. **محدودیت منابع:** این افراد اغلب با بار کاری سنگین، کمبود منابع (مانند زمان، بودجه یا پرسنل) و فشارهای سازمانی روبرو هستند، که این امر آن‌ها را وادار به ایجاد روتین‌های ساده‌سازی شده برای مدیریت موارد می‌کند (گاندا، ۲۰۲۳).

○ مفهوم صلاحدید و اختیار در اجرای سیاست‌های عمومی

مفهوم "صلاحدید" یا "اختیار" یکی از ستون‌های اصلی نظریه‌های اجرای سیاست است، به ویژه در چارچوب بوروکراسی سطح خیابان. این مفهوم نه تنها به درک چگونگی ترجمه سیاست‌های کلان به اقدامات عملی کمک می‌کند، بلکه چالش‌های ذاتی سیستم‌های اداری مدرن را نیز برجسته می‌سازد (شوارتز-زیو، ۲۰۲۳). صلاحدید را می‌توان به عنوان پلی بین ایده‌آل‌های سیاست‌گذاری و واقعیت‌های اجرایی توصیف کرد، جایی که عوامل انسانی، محدودیت‌های سازمانی و فشارهای محیطی با یکدیگر تعامل می‌کنند (اندروتی، ۲۰۲۴).

تاریخچه این مفهوم به اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم بازمی‌گردد، زمانی که نظریه‌پردازانی مانند ماکس وبر بر بوروکراسی سلسله‌مراتبی و قاعده‌محور تأکید داشتند، اما در عمل، اجرای قوانین همیشه مکانیکی نبود. در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، با گسترش خدمات عمومی در جوامع غربی، محققانی مانند مایکل لیپسکی متوجه شدند که بوروکرات‌های سطح پایین - مانند پلیس‌ها، معلمان و مددکاران اجتماعی - اغلب مجبور به تصمیم‌گیری‌های مستقل هستند، زیرا سیاست‌ها مبهم، منابع محدود و شرایط متغیر هستند. لیپسکی در کتاب کلاسیک خود "بوروکراسی سطح خیابان: معضلات فرد در خدمات عمومی" (۱۹۸۰) صلاحدید را به عنوان عنصری اجتناب‌ناپذیر معرفی کرد که سیاست را "از پایین به بالا" شکل می‌دهد. این دیدگاه در مقابل مدل‌های سنتی "از بالا به پایین" قرار می‌گیرد، که فرض می‌کنند اجرا مستقیماً از دستورات مرکزی پیروی می‌کند (حسن، ۲۰۲۳).

اهمیت صلاحدید در مدیریت دولتی چندبعدی است. اولاً، آن اجازه می‌دهد تا سیاست‌ها با شرایط محلی و نیازهای فردی شهروندان تطبیق یابند، که این امر کارایی و پاسخگویی را افزایش می‌دهد. برای مثال، در اجرای سیاست‌های بهداشتی، یک پرستار می‌تواند بر اساس وضعیت بیمار، اولویت‌بندی کند. ثانیاً، صلاحدید چالش‌هایی مانند نابرابری، سوءاستفاده از قدرت و انحراف از اهداف سیاست را به همراه دارد. مطالعات نشان می‌دهد که صلاحدید می‌تواند منجر به "سیاست‌سازی عملی" شود، جایی که بوروکرات‌ها عملاً سیاست را بازنویسی می‌کنند. در مدل‌سازی این مفهوم، ما اغلب از رویکردهای ترکیبی استفاده می‌کنیم: مدل‌های نظری برای توصیف مکانیسم‌ها و مدل‌های عملیاتی برای اندازه‌گیری و پیش‌بینی رفتارها (جانسن، ۲۰۲۵).

در زمینه مدل‌سازی، صلاحدید را می‌توان به عنوان یک متغیر چندسطحی مدل کرد. سطح فردی (مانند دانش و عقاید بوروکرات)، سطح سازمانی (مانند نظارت مدیریتی) و سطح سیاستی (مانند ابهام قوانین) که بر آن تأثیر می‌گذارند. نظریه‌پردازان بعدی مانند تونی اوانز و پیتر هوپه این مفهوم را گسترش دادند و بر "ابعاد صلاحدید" تأکید کردند، از جمله آزادی ادراک‌شده، آزادی واقعی. در جوامع در حال توسعه، مانند ایران، صلاحدید اغلب با چالش‌های فرهنگی و سیاسی همراه است، جایی که بوروکرات‌ها باید بین قوانین رسمی و فشارهای اجتماعی تعادل برقرار کنند (مانگالا، ۲۰۲۴).

در نهایت، درک صلاحدید برای طراحی سیاست‌های مؤثر ضروری است. بدون مدیریت آن، سیاست‌ها ممکن است شکست بخورند، اما با کنترل مناسب (مانند آموزش و نظارت)، می‌تواند به عدالت و نوآوری منجر شود. اکنون، به تعریف نظری و عملیاتی این مفهوم می‌پردازیم، با تمرکز بر جزئیات و مثال‌های کاربردی.

▪ تعریف صلاحدید و اختیار

تعریف صلاحدید بر پایه چارچوب‌های مفهومی است که آن را به عنوان یک فرآیند پویا توصیف می‌کنند. طبق لیپسکی، صلاحدید "آزادی عمل بوروکرات‌های سطح خیابان در تصمیم‌گیری‌های روزمره است، که ناشی از ابهام سیاست‌ها، محدودیت منابع و تعامل مستقیم با شهروندان است". این تعریف بر سه عنصر کلیدی تأکید دارد (نورتکوت، ۲۰۲۵):

۱. **آزادی در تفسیر و اجرا:** صلاحدید نه تنها اجازه انتخاب می‌دهد، بلکه بوروکرات را به "سیاست‌ساز عملی" تبدیل می‌کند. برای مثال، یک پلیس می‌تواند تصمیم بگیرد که آیا یک تخلف را با جریمه پیگیری کند یا با هشدار، بر اساس ارزیابی شخصی از شرایط. این آزادی از آنجایی ناشی می‌شود که قوانین اغلب کلی هستند و نمی‌توان آن‌ها را برای هر مورد خاص پیش‌بینی کرد (روو، ۲۰۲۴).

۲. **محدودیت‌های ساختاری:** نظریه لیپسکی تأکید می‌کند که صلاحیت‌پاسخی به "معضلات" است، مانند بار کاری سنگین و کمبود زمان. بوروکرات‌ها برای مدیریت این محدودیت‌ها، روتین‌هایی ایجاد می‌کنند، مانند دسته‌بندی شهروندان به "شایسته" یا "غیرشایسته"، که این امر صلاحیت را به یک ابزار بقا تبدیل می‌کند (دوروز، ۲۰۲۴).

۳. **ابعاد چندگانه:** هوپه و هیل صلاحیت را به چهار بعد تقسیم می‌کنند: (الف) صلاحیت قانونی: آزادی ناشی از قوانین مبهم؛ (ب) صلاحیت سازمانی: تحت تأثیر نظارت مدیران؛ (ج) صلاحیت حرفه‌ای: بر اساس دانش تخصصی؛ و (د) صلاحیت عمومی: مسئولیت در برابر شهروندان. این مدل نظری نشان می‌دهد که صلاحیت نه تنها فردی، بلکه اجتماعی و سیاسی است (لی، ۲۰۲۵). از منظری دیگر صلاحیت عموماً به آزادی یا اختیار اعطا شده به افراد برای انتخاب بر اساس قضاوتشان اشاره دارد. در زمینه مدیریت عمومی، اختیار به ویژه برای بوروکرات‌های سطح خیابان که اغلب در محیط‌های پیچیده‌ای که قوانین و مقررات استاندارد شده ممکن است به اندازه کافی به هر موقعیت منحصر به فردی که با آن مواجه می‌شوند نمی‌پردازند، اطلاق می‌شود. (دهل، ۲۰۲۳). این مفهوم از دیدگاه‌های مختلف دیگری به شرح زیر تعریف شده است.

دیدگاه حقوقی: در زمینه‌های حقوقی، اختیار را می‌توان قدرت یا حق تصمیم‌گیری در محدوده قانون تعریف کرد. مدیران دولتی و سایر مقامات از این قدرت برای اجرای مقررات، تفسیر قوانین و تعیین بهترین روش اعمال مقررات قانونی در موارد فردی استفاده می‌کنند. این دیدگاه بر ضرورت صلاحیت در اجرای قانون و حکمرانی مؤثر تأکید دارد (دبرنر، ۲۰۲۳).

دیدگاه اداری: محققان در مدیریت دولتی اختیار را به عنوان آزادی عمل برای اعمال قضاوت در هنگام اعمال سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌ها تعریف کرده‌اند. این تعریف بر ضرورت تعدیل رویکردهای بوروکرات‌ها بر اساس شرایط خاص تأکید می‌کند که ممکن است شامل سنجیدن اولویت‌های رقابتی، محدودیت‌های منابع و نیازهای افرادی باشد که به آنها خدمت می‌کنند (ریورا، ۲۰۲۳).

دیدگاه جامعه‌شناختی: از دیدگاه جامعه‌شناختی، اختیار به عنوان یک رویه اجتماعی در نظر گرفته می‌شود که توسط تعاملات و روابط بین بوروکرات‌ها و افرادی که به آنها خدمت می‌کنند شکل می‌گیرد. این رویکرد تصدیق می‌کند که اختیار صرفاً یک موضوع انتخابی فردی نیست، بلکه تحت تأثیر عوامل اجتماعی گسترده‌تر، از جمله هنجارها و ارزش‌های بوروکرات‌ها و جوامعی است که با آن‌ها درگیر هستند (هومین، ۲۰۲۴).

▪ روش تحقیق، روایی و پایایی

روش تحقیق این پژوهش بر اساس طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیادی باشد. جهت اطمینان از روایی پژوهش، از روش‌های مثلث‌سازی منابع داده‌ها و مثلث‌سازی روش استفاده کرد. در مثلث‌سازی منابع داده‌ها، پژوهشگر از دیدگاه افراد مختلفی (مدیران، اعضای هیئت علمی و کارشناسان غیرهیئت علمی)، همچنین رشته‌های تحصیلی متفاوت آنها پدیده را مورد بررسی قرار داد تا اطلاعات همه جانبه‌تری از منابع مختلف درگیر با موضوع بدست بیاورد این کار باعث شد تا از دیدگاه‌های مختلفی داده‌ها گردآوری شود و همچنین وسعت و عمق داده‌ها بهبود یابد علاوه بر این، منبع گردآوری داده، از جمله مبانی نظری و ادبیات پژوهش نیز از منابع دیگری بود که اطلاعات جامع‌تری را در مورد پدیده مورد مطالعه در اختیار پژوهشگر قرار داد. این امر نشان داد که مثلث‌سازی به شکل مناسبی صورت گرفته و پدیده از زوایای منابع مختلف و تنوعی بررسی شده است. در پایان با توجه به معیارهای ارائه شده توسط کرسول برای حصول از روایی پژوهش‌های آمیخته و به منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، اقدامات زیر انجام شد. دیگری بود که اطلاعات جامع‌تری را در مورد پدیده مورد مطالعه در اختیار پژوهشگر قرار داد. این امر نشان داد که مثلث‌سازی به شکل مناسبی صورت گرفته و پدیده از زوایای منابع مختلف و تنوعی بررسی شده است. در پایان با توجه به معیارهای ارائه شده توسط کرسول برای حصول از روایی پژوهش‌های آمیخته و به منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، اقدامات زیر انجام شد (کرسول و میلر، ۲۰۰۰).

برای ارزیابی پایایی مدل طراحی‌شده در این پژوهش، از شاخص **کاپا** به عنوان معیاری برای سنجش میزان توافق میان ارزیاب‌ها استفاده شده است. شاخص کاپا به طور ویژه در مواقعی کاربرد دارد که هدف، ارزیابی توافق در طبقه‌بندی یا قضاوت‌های مشابه

است. به منظور انجام این ارزیابی، **شخص دیگری از متخصصان این حوزه**، بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجادشده توسط محقق، اقدام به دسته‌بندی کدها در مفاهیم پیشنهادی کرده است. سپس، مفاهیم حاصل از این دسته‌بندی با مفاهیم استخراج شده توسط محقق مقایسه شدند. در نتیجه این مقایسه، میزان توافق میان دو ارزیاب از طریق شاخص کاپا محاسبه شده است.

در طبقه‌بندی مفاهیم، شاخص کاپا **سطح بالایی از توافق** را نشان می‌دهد. این نتایج بیانگر آن است که مدل پیشنهادی از پایایی و انسجام کافی برخوردار است و می‌تواند به عنوان یک چارچوب قابل اعتماد برای تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گیرد. استفاده از شاخص کاپا در این پژوهش، نشان‌دهنده دقت بالای محقق در طراحی مدل و همخوانی میان تحلیل‌های دو ارزیاب است. این رویکرد، علاوه بر تقویت اعتبار علمی پژوهش، از لحاظ کاربردی نیز ابزاری موثر برای بررسی پایداری و انسجام تحلیل‌ها فراهم آورده است.

جدول ۱: وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط محقق و فرد دیگر

		نظر محقق		
		بله	خیر	مجموع
نظر فرد دیگر	بله	A = 6	B = 1	7
	خیر	C = 2	D = 0	2
	مجموع	8	1	9

$$\text{توافقات مشاهده شده} = \frac{A+D}{N} = \frac{6}{9} = 0.667$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{7}{9} \times \frac{8}{9} \times \frac{2}{9} \times \frac{1}{9} = 0.017$$

$$K = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = \frac{0.667 - 0.017}{1 - 0.017} = 0.661$$

یافته ها و نتایج پژوهش

• راهبردها (روش‌های عملیاتی)

بخش راهبردها به عنوان یکی از اجزای اصلی مدل پارادایمی، نقش کلیدی در اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌ها ایفا می‌کند. راهبردها تعیین‌کننده نحوه عملکرد، جهت‌گیری و واکنش بوروکرات‌های سطح خیابان در برابر چالش‌های اجرایی، محدودیت‌های سازمانی و نیازهای شهروندان هستند. بر اساس یافته‌های تحقیق کیفی که از روش داده‌بنیان سیستماتیک استفاده شده، این بخش شامل سه کد محوری اصلی است:

۱- ارتقاء تعامل و ارتباطات،

۲- ارتقاء ظرفیت‌ها،

۳- تقویت امور اجرایی

این کدهای محوری از تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، مقالات، کتاب‌ها و رساله‌های مرتبط استخراج شده‌اند و با استفاده از نرم‌افزار مربوطه کدگذاری گردیده‌اند. هر کد محوری شامل کدهای زیرمجموعه‌ای است که به طور عملیاتی به بوروکرات‌ها کمک می‌کند تا صلاحیت خود را بهینه سازند و اجرا را کارآمدتر کنند. در ادامه، به تحلیل کامل هر کد محوری و زیرمجموعه‌های آن پرداخته می‌شود، با تمرکز بر نقش آن‌ها در بهبود عملکرد و کاهش نابرابری‌ها در اجرای خط‌مشی‌ها.

۱. ارتقاء تعامل و ارتباطات

کد محوری "ارتقاء تعامل و ارتباطات" شامل مجموعه‌ای از روش‌ها و تکنیک‌هایی است که بوروکرات‌های سطح خیابان برای برقراری ارتباط مؤثر، ایجاد تعامل پایدار و دریافت بازخورد از شهروندان و همکاران استفاده می‌کنند. این کد محوری نقش حیاتی در افزایش شفافیت، اعتماد عمومی و هماهنگی بین بوروکرات‌ها و ذی‌نفعان ایفا می‌کند، زیرا تعاملات ضعیف می‌تواند منجر به انحراف سیاستی یا نارضیاتی ارباب رجوع شود. زیرمجموعه‌های این کد محوری بر اساس تحلیل داده‌ها عبارتند از:

- **تنوع بخشی به کانال‌های ارتباطی:** به معنای گسترش و تنوع‌بخشی به ابزارها و کانال‌های ارتباطی مانند جلسات حضوری، پلتفرم‌های دیجیتال (مانند اپلیکیشن‌های دولتی)، ایمیل، تلفن و شبکه‌های اجتماعی برای تسهیل دسترسی شهروندان به خدمات. تنوع بخشی به کانال‌های ارتباطی به بوروکرات‌ها امکان می‌دهد تا با توجه به شرایط متنوع شهروندان (مانند افراد روستایی یا سالمندان)، ارتباطی فراگیر و کارآمد برقرار کنند. این تکنیک به کاهش موانع دسترسی و افزایش رضایت ارباب رجوع کمک می‌کند و در نهایت صلاحیت بوروکرات‌ها را در پاسخگویی سریع‌تر تقویت می‌نماید.

- **ایجاد فضای گفتگو و تعامل بین بوروکرات‌ها:** به معنای فراهم کردن فضاهای رسمی و غیررسمی برای گفتگو، تبادل نظر و تعامل میان بوروکرات‌های سطح خیابان و سطوح بالاتر سازمانی، مانند جلسات هفتگی یا کارگاه‌های گروهی. ایجاد فضای گفتگو به بوروکرات‌ها کمک می‌کند تا تجربیات خود را به اشتراک بگذارند، تعارضات را حل کنند و تصمیم‌گیری‌های جمعی بگیرند. این تکنیک به افزایش هماهنگی داخلی و کاهش احساس انزوا در بوروکرات‌ها منجر می‌شود، که در نهایت صلاحیت آن‌ها را در اجرای خط‌مشی‌ها مؤثرتر می‌سازد.

- **تقویت نظام بازخورد رضایتمندی ارباب رجوع:** به معنای ایجاد سیستم‌های منظم برای جمع‌آوری، تحلیل و اعمال بازخورد از شهروندان، مانند نظرسنجی‌های آنلاین، جعبه‌های پیشنهادات یا ارزیابی‌های پس از خدمت. تقویت نظام بازخورد به بوروکرات‌ها امکان می‌دهد تا نقاط ضعف خدمات را شناسایی کنند و صلاحیت خود را بر اساس نیازهای واقعی شهروندان تنظیم نمایند. این تکنیک به افزایش مسئولیت‌پذیری و بهبود کیفیت خدمات منجر می‌شود و از نارضیاتی عمومی جلوگیری می‌کند.

- **تقویت مهارت‌های ارتباطی بوروکرات‌ها:** به معنای آموزش و توسعه مهارت‌های ارتباطی مانند گوش دادن فعال، مذاکره و مدیریت تعارض برای بوروکرات‌های سطح خیابان. تقویت مهارت‌های ارتباطی به بوروکرات‌ها کمک می‌کند تا تعاملات خود با شهروندان را حرفه‌ای‌تر کنند و از سوءتفاهم‌ها جلوگیری نمایند. این تکنیک به افزایش اعتماد عمومی و کارایی اجرایی منجر می‌شود و صلاحیت آن‌ها را به سمت تصمیم‌گیری‌های شهروندمحور هدایت می‌کند.

کد محوری "ارتقاء تعامل و ارتباطات" نقش حیاتی در ایجاد پل ارتباطی بین بوروکرات‌ها، سازمان و شهروندان دارد. این کد با استفاده از تنوع بخشی به کانال‌ها، ایجاد فضاهای گفتگو، تقویت نظام بازخورد و توسعه مهارت‌های ارتباطی، به بوروکرات‌ها کمک می‌کند تا تعاملات خود را بهبود بخشند و از منابع ارتباطی بهینه استفاده کنند. هر یک از این تکنیک‌ها به نحوی در افزایش شفافیت، اعتماد و هماهنگی مؤثر است و می‌تواند چالش‌های اجرایی مانند مقاومت شهروندان یا ناهماهنگی داخلی را کاهش دهد.

۲. ارتقاء ظرفیت‌ها

کد محوری "ارتقاء ظرفیت‌ها" شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات است که به تقویت مهارت‌ها، انگیزه‌ها و دانش بوروکرات‌های سطح خیابان منجر می‌شود و محیطی مناسب برای رشد حرفه‌ای و سازمانی ایجاد می‌کند. این کد محوری نقش کلیدی در افزایش بهره‌وری، نوآوری و تاب‌آوری بوروکرات‌ها در برابر چالش‌های اجرایی ایفا می‌کند. زیرمجموعه‌های این کد محوری بر اساس تحلیل داده‌ها عبارتند از:

- **توسعه مهارت‌های حرفه‌ای بوروکرات‌ها:** به معنای ارائه برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای ارتقاء مهارت‌های فنی، مدیریتی و حرفه‌ای بوروکرات‌ها، مانند کارگاه‌های تصمیم‌گیری یا دوره‌های دیجیتال. توسعه مهارت‌های حرفه‌ای به بوروکرات‌ها امکان می‌دهد تا با دانش به‌روز، وظایف خود را بهتر انجام دهند و صلاحیت خود را بر اساس تخصص اعمال کنند. این تکنیک به افزایش کارایی و کاهش خطاها در اجرا منجر می‌شود.

- **انگیزش بوروکرات‌ها در اجرا توسط سازمان:** به معنای ایجاد سیستم‌های انگیزشی سازمانی مانند پاداش‌های عملکردی، ترفیع شغلی یا برنامه‌های تشویقی برای افزایش انگیزه بوروکرات‌ها در اجرای خط‌مشی‌ها. انگیزش توسط سازمان به

بوروکرات‌ها کمک می‌کند تا با اشتیاق بیشتر به وظایف بپردازند و صلاحدید خود را به سمت اهداف سازمانی هدایت کنند. این تکنیک به کاهش فرسودگی شغلی و افزایش تعهد سازمانی منجر می‌شود.

• **اشتراک‌گذاری تجارب بین بوروکرات‌ها:** به معنای ایجاد بستری برای تبادل تجربیات و دانش میان بوروکرات‌ها، مانند جلسات اشتراک‌گذاری یا پلتفرم‌های آنلاین. اشتراک‌گذاری تجارب به بوروکرات‌ها امکان می‌دهد تا از تجربیات یکدیگر یاد بگیرند و صلاحدید خود را بر اساس دانش جمعی تنظیم کنند. این تکنیک به افزایش یادگیری سازمانی و نوآوری در اجرا منجر می‌شود.

• **ارزیابی مهارت‌های حرفه‌ای و رفتاری بوروکرات به منظور بهبود:** به معنای ارزیابی منظم مهارت‌های حرفه‌ای و رفتاری بوروکرات‌ها با ابزارهایی مانند آزمون‌ها یا بازخورد ۳۶۰ درجه برای شناسایی نقاط ضعف و برنامه‌ریزی بهبود. ارزیابی به بوروکرات‌ها کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و صلاحدید خود را ارتقاء دهند. این تکنیک به افزایش کیفیت عملکرد و مسئولیت‌پذیری منجر می‌شود.

کد محوری "ارتقاء ظرفیت‌ها" نقش حیاتی در تقویت منابع انسانی و سازمانی دارد. این کد با توسعه مهارت‌ها، انگیزش سازمانی، اشتراک‌گذاری تجارب و ارزیابی منظم، به بوروکرات‌ها کمک می‌کند تا ظرفیت‌های خود را افزایش دهند و از دانش و انگیزه برای اجرای بهتر خطمشی‌ها استفاده کنند. هر یک از این تکنیک‌ها به نحوی در بهبود عملکرد فردی و سازمانی مؤثر است و می‌تواند چالش‌هایی مانند کمبود مهارت یا عدم انگیزه را برطرف کند.

۳. تقویت امور اجرایی

کد محوری "تقویت امور اجرایی" شامل مجموعه‌ای از روش‌ها و تکنیک‌هایی است که بوروکرات‌های سطح خیابان برای بهبود فرآیندهای اجرایی، برنامه‌ریزی و نوآوری در اجرا به کار می‌گیرند. این کد محوری نقش کلیدی در افزایش کارایی، چابکی و اثربخشی عملیات اجرایی ایفا می‌کند. زیرمجموعه‌های این کد محوری بر اساس تحلیل داده‌ها عبارتند از:

• **برنامه‌ریزی عملیاتی از قبل تعریف شده برای اجرا:** به معنای تدوین برنامه‌های عملیاتی دقیق و پیش‌بینی شده برای مراحل اجرا، مانند زمان‌بندی وظایف و تخصیص منابع. برنامه‌ریزی عملیاتی به بوروکرات‌ها امکان می‌دهد تا با پیش‌بینی چالش‌ها، صلاحدید خود را در چارچوب برنامه اعمال کنند. این تکنیک به کاهش تأخیرها و افزایش دقت اجرایی منجر می‌شود.

• **بهینه‌سازی فرآیندهای اجرا:** به معنای بهبود و ساده‌سازی فرآیندهای اجرایی برای کاهش پیچیدگی‌ها و افزایش کارایی، مانند حذف مراحل غیرضروری یا استفاده از ابزارهای اتوماسیون. بهینه‌سازی فرآیندها به بوروکرات‌ها کمک می‌کند تا زمان و منابع را صرفه‌جویی کنند و صلاحدید خود را بر جنبه‌های کلیدی تمرکز دهند. این تکنیک به کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری منجر می‌شود.

• **چابک‌سازی فرآیندهای اجرا:** به معنای ایجاد فرآیندهای اجرایی چابک و انعطاف‌پذیر که بتوانند با تغییرات سریع سازگار شوند، مانند روش‌های agile در مدیریت پروژه. چابک‌سازی به بوروکرات‌ها امکان می‌دهد تا در برابر تغییرات محیطی (مانند بحران‌ها) واکنش سریع نشان دهند و صلاحدید خود را بهینه سازند. این تکنیک به افزایش تاب‌آوری و نوآوری در اجرا منجر می‌شود.

• **استفاده از رویه‌های نوآورانه در اجرا:** به معنای به‌کارگیری روش‌های نوآورانه مانند فناوری‌های جدید یا رویکردهای خلاقانه برای حل مسائل اجرایی. استفاده از رویه‌های نوآورانه به بوروکرات‌ها کمک می‌کند تا مشکلات را با راه‌حل‌های نوین حل کنند و صلاحدید خود را برای بهبود خدمات اعمال نمایند. این تکنیک به افزایش اثربخشی و رقابت‌پذیری اجرایی منجر می‌شود. کد محوری "تقویت امور اجرایی" نقش حیاتی در بهبود عملیات و فرآیندهای اجرایی دارد. این کد با برنامه‌ریزی عملیاتی، بهینه‌سازی فرآیندها، چابک‌سازی و استفاده از رویه‌های نوآورانه، به بوروکرات‌ها کمک می‌کند تا اجرای خطمشی‌ها را کارآمدتر سازند و از منابع بهینه استفاده کنند. هر یک از این تکنیک‌ها به نحوی در افزایش سرعت، دقت و نوآوری مؤثر است و می‌تواند چالش‌هایی مانند پیچیدگی فرآیندها یا تغییرات ناگهانی را مدیریت کند.

در نتیجه باید گفت کد انتخابی "راهبردها یا روش‌های عملیاتی" شامل مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و استراتژی‌هایی است که بوروکرات‌های سطح خیابان به کار می‌برند تا اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌ها را تضمین کنند. این کد در چارچوب سه دسته کد محوری تقسیم می‌شود: ارتقاء تعامل و ارتباطات، ارتقاء ظرفیت‌ها، و تقویت امور اجرایی. هر یک از این دسته‌ها شامل کدهای زیرمجموعه‌ای است که نقش مهمی در بهبود کارایی و اثربخشی اجرای خط‌مشی‌ها ایفا می‌کنند.

ارتقاء تعامل و ارتباطات با تنوع‌بخشی به کانال‌های ارتباطی، ایجاد فضاهای گفتگو، تقویت نظام بازخورد و توسعه مهارت‌های ارتباطی، به افزایش شفافیت و اعتماد عمومی کمک می‌کند. ارتقاء ظرفیت‌ها با توسعه مهارت‌های حرفه‌ای، انگیزش سازمانی، اشتراک‌گذاری تجارب و ارزیابی مهارت‌ها، به تقویت منابع انسانی و یادگیری سازمانی منجر می‌شود. تقویت امور اجرایی با برنامه‌ریزی عملیاتی، بهینه‌سازی فرآیندها، چابک‌سازی و استفاده از رویه‌های نوآورانه، به افزایش کارایی و نوآوری در عملیات اجرایی کمک می‌کند.

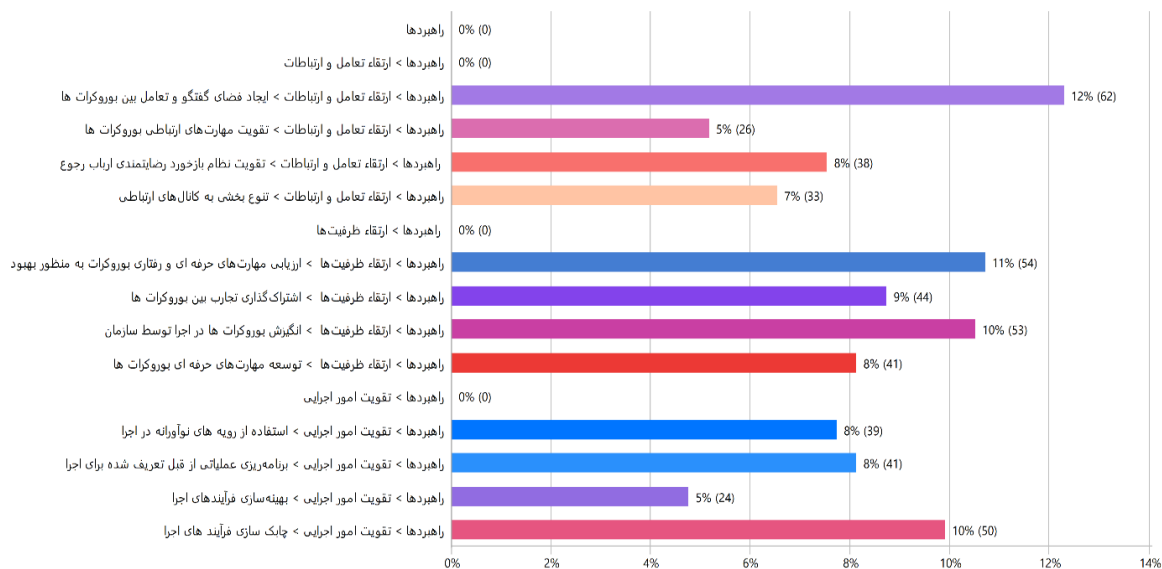
در نهایت، این کد محوری نقش حیاتی در بهبود عملکرد و اثربخشی بوروکرات‌ها و سازمان‌ها ایفا می‌کند. این کد با استفاده از تکنیک‌های تعاملی، ظرفیت‌سازی و اجرایی، به بوروکرات‌ها کمک می‌کند تا وظایف خود را به بهترین نحو انجام دهند و اهداف سازمانی را به دست آورند. هر یک از زیرمجموعه‌های این کد به نحوی در تقویت مهارت‌ها، بهبود روابط و افزایش کارایی و بهره‌وری سازمانی مؤثرند. ارتقاء تعامل و ارتباطات با برقراری ارتباطات مؤثر، تنوع کانال‌ها، فضاهای گفتگو و بازخورد، به بهبود روابط و افزایش همکاری‌ها منجر می‌شود. ارتقاء ظرفیت‌ها با توسعه مهارت‌ها، انگیزش، اشتراک‌گذاری تجارب و ارزیابی، به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند. تقویت امور اجرایی با برنامه‌ریزی، بهینه‌سازی، چابک‌سازی و نوآوری، به افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی منجر می‌شود. بر این اساس، باتوجه به یافته‌های تحقیق که حاصل داده‌های مرتبط با موضوع از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، کتاب، مقاله و رساله‌های تحصیلات تکمیلی با کمک نرم‌افزار مربوطه احصا شده، در این بخش به ترتیب به شرح زیر می‌باشد.

جدول ۲: بسامد/ فراوانی و درصد یافته‌های مربوط به راهبردها(روش‌های عملیاتی) در منابع مورد بررسی به صورت کلی

کد محوری/مقوله‌ها	کتاب		رساله		مقاله		مصاحبه		جمع	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
ارتقاء تعامل و ارتباطات	۳۳	۶.۵۳	۴۲	۸.۳۲	۳۱	۶.۱۴	۵۳	۱۰.۵۰	۱۵۹	۳۱.۴۹
ارتقاء ظرفیت‌ها	۵۹	۱۱.۶۸	۴۹	۹.۷۰	۳۵	۶.۹۳	۴۹	۹.۷۰	۱۹۲	۳۸.۰۲
تقویت امور اجرایی	۳۸	۷.۵۲	۴۲	۸.۳۲	۲۷	۵.۳۵	۴۷	۹.۳۱	۱۵۴	۳۰.۵۰
جمع	۱۳۰	۲۵.۷۴	۱۳۳	۲۶.۳۴	۹۳	۱۸.۴۲	۱۴۹	۲۹.۵۰	۵۰۵	۱۰۰

جدول ۳: مقوله‌های فرعی و اصلی و بسامد/ فراوانی یافته‌های مربوط به راهبردها(روش‌های عملیاتی) در منابع مورد بررسی

Code System	مصاحبه	رساله	مقاله	کتاب	SUM
راهِبردها					0
ارتقاء تعامل و ارتباطات					0
تنوع بخشی به کانال‌های ارتباطی	12	8	8	5	33
ایجاد فضای گفتگو و تعامل بین بوروکرات‌ها	15	20	15	12	62
تقویت نظام بازخورد رضایتمندی ارباب رجوع	15	11	4	8	38
تقویت مهارت‌های ارتباطی بوروکرات‌ها	11	3	4	8	26
ارتقاء ظرفیت‌ها					0
توسعه مهارت‌های حرفه‌ای بوروکرات‌ها	12	8	4	17	41
انگیزش بوروکرات‌ها در اجرا توسط سازمان	14	21	5	13	53
اشتراک‌گذاری تجارب بین بوروکرات‌ها	12	8	11	13	44
ارزیابی مهارت‌های حرفه‌ای و رفتاری بوروکرات‌ها به منظور بهبود	11	12	15	16	54
تقویت امور اجرایی					0
برنامه‌ریزی عملیاتی از قبل تعریف شده برای اجرا	15	9	8	9	41
بهینه‌سازی فرآیندهای اجرا	7	8	5	4	24
چابک‌سازی فرآیندهای اجرا	14	16	5	15	50
استفاده از رویه‌های نوآورانه در اجرا	11	9	9	10	39
SUM	149	133	93	130	505



نمودار ۱: توزیع فراوانی کدهای باز در منابع مورد بررسی بخش شاخص‌های راهبردی

منابع

۱. باکی هاشمی، س، م، م. (۱۴۰۲). واکاوی مولفه‌های بروز تعارض در صلاحیت‌های رفتاری بروکرات‌های سطح خیابان با خط‌مشی‌های سازمانی (مورد مطالعه: مرکز اورژانس پیش بیمارستانی و مدیریت حوادث استان گیلان). مطالعات توسعه اجتماعی ایران، ۱۵(۵۷)، ۳۴۳-۳۵۸.
۲. حسین پور، د؛ الوانی، س، م؛ اصلی پور، ح؛ قربانی باجی، ع. (۱۴۰۳). راهبردهای بروکرات‌های سطح خیابان در اجرای خط‌مشی‌های زیست محیطی، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۵(۵۸)، ۱-۲۲. magiran.com/p2765749
۳. حسینی، س، م؛ واعظی، ر؛ اصلی پور، ح؛ حسین پور، د. (۱۴۰۲). تبیین چارچوب مشارکت بروکرات‌های سطح خیابان در طراحی خط‌مشی‌ها با استفاده از رویکرد مرور نظام مند ادبیات. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۸(۷۱)، ۲۵-۵۴.
۴. دانایی فرد، ح؛ گل وردی، م؛ مولوی، ز. (۱۳۹۷). نقش آزادی عمل اداری بروکرات‌ها در تمایل به اجرای خط‌مشی‌های عمومی. علوم مدیریت ایران، ۱۳(۴۹)، ۶۳-۷۶. [SID. https://sid.ir/paper/373980/fa](https://sid.ir/paper/373980/fa)
۵. سیاهکالی مرادی، ج؛ خسروانی، ف؛ ایازی، س، ع. (۱۳۹۶). ارائه مدل عوامل موثر بر بروز فساد اداری در بروکرات‌های سطح خیابان، اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی، تهران، <https://civilica.com/doc/680938>
۶. شعبان پورلیاوی، و؛ نصرتی، ع؛ اسماعیل پور، ر؛ (۱۳۹۸). نگاهی توانمندسازها با واکاوی پیشران‌ها در بروکرات‌های سطح خیابان (مطالعه خدمات مشترکین توزیع برق گیلان)، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی راهبرد شمال، گیلان، رشت
۷. شیخ بیگلو، س؛ دانش فرد، ک؛ طلوعی اشلقی، ع. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی نظام اختیار بروکرات‌های سطح خیابان در توسعه اجتماعی‌بخش عمومی. مطالعات توسعه اجتماعی ایران، ۱۰(۴)، ۱۰۹-۱۲۲. [SID. https://sid.ir/paper/231869/fa](https://sid.ir/paper/231869/fa)
۸. فقیه، س، م، ع. (۱۴۰۱). بررسی مدیریت بروکراسی سازمان‌های دولتی ایران براساس مطالعه فرا ترکیب. همایش ملی تحقیقات میان رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی. [SID. https://sid.ir/paper/949960/fa](https://sid.ir/paper/949960/fa)
۹. ماه بانویی، ب؛ قاسمی، ر. (۱۴۰۳). شناسایی شایستگی‌های رفتاری بروکرات‌های سطح خیابان از منظر قرآن کریم، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۵(۵۹)، ۱۳۰-۱۵۴. magiran.com/p2787779
۱۰. میرزمانی، ا؛ امیری، ع؛ یزدانی، ح؛ یمانی، م. (۱۴۰۳). محرک‌ها و موانع حمایت بروکرات‌های سطح خیابان از نوآوری خط‌مشی؛ مطالعه موردی اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در ایران. سیاست‌گذاری عمومی، ۱۰(۱)، ۹۳-۱۰۶. doi: 10.22059/jppolicy.2024.97823
۱۱. نصر اصفهانی، غ؛ اعتباریان، ا؛ شریفی، س. (۱۴۰۱). طراحی مدل صلاحیت‌های بروکرات‌های سطح خیابان در اجرای خط‌مشی‌ها (مورد مطالعه: اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان اصفهان). ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۵(۱۲)، ۲۳۹۶-۲۴۰۵. doi: 10.30510/psi.2022.303889.2278
۱۲. نهادی، ه؛ مرادی سیاهکالی، ج؛ حسینی، س، م. (۱۳۹۹). بررسی علل شکل‌گیری خشم سازمانی در بروکرات‌های سطح خیابان (مطالعه موردی: سازمان تعاون روستایی استان قم). مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۰(۳۸)، ۳۵۹-۳۸۲.
13. Akella, N. (2024). *Street-Level Bureaucracy in Instructional Design: Perspectives on Professional Identity and Institutional Culture in Higher Education*. Taylor & Francis.
14. Akosa, F., & Asare, B. E. (2023). Street-level bureaucrats and the exercise of discretion. In *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 12397-12402). Cham: Springer International Publishing.
15. Alecu, A. I., Sadeghi, T., & Terum, L. I. (2024). Street-level bureaucrats' attitudes towards clients in discretionary decision-making: Evidence from the Norwegian labour and welfare administration. *Public Policy and Administration*, 09520767241299078.
16. Alita, L., & Oosterveer, P. (2025). Co-design for public service innovation in china: The enabling role of street-level bureaucrats. *Public Performance & Management Review*, 1-29.

17. Almhairat, A. (2025). Bureaucracy Theory Revisited: Max Weber's Ideal Type and its Contemporary Relevance in Organizational Science. *Australian Academic & Educational Services (AAES), Business and Administrative Studies*, 2(3), 16-27.
18. Alshallaqi, M. (2024). The complexities of digitization and street-level discretion: a socio-materiality perspective. *Public Management Review*, 26(1), 25-47.
19. Andraszak, J., Alarcón, A., & Morlà Folch, T. (2023). What can we learn from the street-level bureaucracy approach regarding gender-based violence support services during the COVID-19 lockdown crisis?. *Violence and gender*, 10(1), 1-14.
20. Andreotti, A., Coletto, D., & Rio, A. (2024). Street-level bureaucrats' discretion between individual and institutional factors: The analysis of the minimum income policy implementation in two Italian regions. *Social policy & administration*, 58(3), 368-384.
21. Banks, G. C., Woznyj, H. M., & Mansfield, C. A. (2023). Where is "behavior" in organizational behavior? A call for a revolution in leadership research and beyond. *The Leadership Quarterly*, 34(6), 101581.
22. Barral, S., & Ghosh, R. (2023). Between hierarchies and markets: How street-level bureaucratic autonomy leads to policy innovations. *European Policy Analysis*, 9(4), 418-439.
23. Bassoli, M., Dallara, C., & Nesti, G. (2024). The Street-Level Bureaucracy (SLB) Revival: The State-of-the-Art and a New Research Agenda. *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 19(2), 175-188.
24. Bashir, M., & Masood, A. (2025). Enablers or deterrent? Role of street level managers in use of creativity at the frontlines. *Governance*, 38(1), e12866.
25. Becker, P., & Bodin, Ö. (2025). The impact of political attention on collaborative environmental governance among municipal street-level bureaucrats. *Policy Studies Journal*.
26. Berg, J., Oldenhof, L., Putters, K., & van Wijngaarden, J. (2024). Which client is worthy of using discretion? Analysing storytelling practices of Dutch street-level bureaucrats in inter-departmental settings. *Journal of Social Policy*, 1-20.
27. Bersch, K., & Fukuyama, F. (2023). Defining bureaucratic autonomy. *Annual Review of Political Science*, 26(1), 213-232.
28. Bovens, M., & Zouridis, S. (2002). From street-level to system-level bureaucracies: How information and communication technology is transforming administrative discretion and constitutional control. *Public administration review*, 62(2), 174-184.
29. Brodtkin, E. Z. (2015). Street-level organizations and the "real world" of workfare: Lessons from the US. *Social Work & Society*, 13(1).
30. Buffat, A., Hill, M., & Hupe, P. (Eds.). (2016). *Understanding street-level bureaucracy*. Bristol: Policy Press.
31. Busch, P. A. (2025). *The Artificial Bureaucrat: Artificial Intelligence in Street-Level Work. Digital Government: Research and Practice*.
32. Butt, J. S. (2023). The Role of Bureaucracy in Europe for Promoting Democracy, Equality, Good Governance and Social Justice. *Acta Universitatis Danubius. Administratio*, 15(1), 7-20.
33. Buzogány, A., & Pülzl, H. (2024). Top-down and bottom-up implementation. In *Handbook of public policy implementation* (pp. 116-126). Edward Elgar Publishing.
34. Cerna-Aragon, D., & García, L. (2025). Making the eyes of the state: algorithmic alienation and mundane creativity in Peruvian street-level bureaucrats. *Policy Sciences*, 1-18.
35. Chang, A. (2025). Recurring Street-Level Encounters: How Bureaucratic Representation Changes Through Citizen Interactions. *Public Administration Review*.
36. Chang, A., & Brewer, G. A. (2023). Street-level bureaucracy in public administration: A systematic literature review. *Public management review*, 25(11), 2191-2211.
37. Chisika, S., & Yeom, C. (2023). Enhancing energy justice through solar power proliferation in Kenya's devolved units.
38. Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). Democracy and administrative policy: Contrasting elements of New Public Management (NPM) and post-NPM. *European political science review*, 3(1), 125-146.
39. Clarke, J. C. (2023). From here to IAPT?(improving access to psychological therapies), preview for a new deal for dynamic psychotherapies: The psychoanalyst as street-level bureaucrat. *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 20(2), 316-324.

40. Cohen, N., & Aviram, N. F. (2021). Street-level bureaucrats and policy entrepreneurship: When implementers challenge policy design. *Public Administration*, 99(3), 427-438.
41. Cookson, T. P., & Barrantes, A. (2024). Gender, social protection systems and street-level bureaucrats. *International Social Security Review*, 77(4), 7-22.
42. Cornell, A., Knutsen, C. H., & Teorell, J. (2020). Bureaucracy and growth. *Comparative Political Studies*, 53(14), 2246-2282.
43. Crosby, A. (2025). The Discretionary Power of Street-Level Bureaucrats From the Perspective of Illusio. *Social Policy & Administration*, 59(4), 618-626.
44. Dahl, A. (2023). What we do when we define morality (And why we need to do it). *Psychological Inquiry*, 34(2), 53-79.
45. Da Roit, B., & Busacca, M. (2024). Street-level netocracy: rules, discretion and professionalism in a network-based intervention. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 44(3/4), 296-310.
46. Davidovitz, M., & Cohen, N. (2023). Politicians' involvement in street-level policy implementation: Implications for social equity. *Public Policy and Administration*, 38(3), 309-328.
47. Davis, B., & Ybarra, M. (2023). Can case-management teams solve the dilemmas of the street-level bureaucrat? Evidence from a nonprofit case study. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 47(3), 194-217.
48. de Boer, N. (2021). The (un) intended effects of street-level bureaucrats' enforcement style: Do citizens shame or obey bureaucrats?. *Public Policy and Administration*, 36(4), 452-475.
49. Debrunner, G., & Kaufmann, D. (2023). Land valuation in densifying cities: The negotiation process between institutional landowners and municipal planning authorities. *Land Use Policy*, 132, 106813.
50. de Oliveira, O. P., Romano, G. C., Volden, C., & Karch, A. (2023). Policy diffusion and innovation. In *Theories of the Policy Process* (pp. 230-261). Routledge.
51. Dubois, V., & Lotta, G. (2024). Street-level bureaucracy: Teaching policy (theory) in practice. In *Handbook of teaching public policy* (pp. 155-166). Edward Elgar Publishing.
52. Durose, C., & Lowndes, V. (2024). Gendering discretion: Why street-level bureaucracy needs a gendered lens. *Political Studies*, 72(3), 1026-1049.
53. Edri-Peer, O., & Cohen, N. (2025). Revisiting coping mechanisms on the street-level: a systematic literature review. *Journal of Public Administration Research and Theory*, muaf022.
54. Eiró, F., & Lotta, G. (2024). On the frontline of global inequalities: A decolonial approach to the study of street-level bureaucracies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(1), 67-79.
55. Eriksson, E., & Andersson, T. (2024). The 'service turn' in a new public management context: a street-level bureaucrat perspective. *Public Management Review*, 26(7), 2014-2038.
56. Eshuis, J., De Boer, N., & Klijn, E. H. (2023). Street-level bureaucrats' emotional intelligence and its relation with their performance. *Public Administration*, 101(3), 804-821.
57. Esping-Andersen, G. (2024). The comparison of policy regimes: an introduction. In *Stagnation and renewal in social policy* (pp. 3-12). Routledge.
58. Evans, T. (2020). Street-level bureaucrats: Discretion and compliance in policy implementation. In *Oxford research encyclopedia of politics*.
59. Ewing, C. M. (2024). Publius' Proleptic Constitution. *American Political Science Review*, 118(3), 1131-1144.
60. Exley, C. L., & Kessler, J. B. (2024). Equity concerns are narrowly framed. *American Economic Journal: Microeconomics*, 16(2), 147-179.
61. Eyal, G., & Fu, Z. (2025). The Work of Legitimacy. *Annual Review of Law and Social Science*, 21.
62. Ezeanah, U. (2024). Formal processes and informal practices: how policy systems and corruption constrain the delivery of housing in Nigeria. *Journal of Contemporary African Studies*, 1-18.
63. Ezeudu, T. S., & Okolie, C. A. (2025). Systemic Impacts of Policy Formation on Street-Level Bureaucracy in Nigeria: A Multi-Level Analysis. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(3), 2568-2589.

64. Faas, L., Houtgraaf, G., Kruyen, P., & van Thiel, S. (2025). Creative Discretion on the Frontline of Public Services: A Longitudinal Qualitative Digital Diary and Interview Study. *Public Administration*.
65. Fitriani, N., Anam, S., Maulana, A., & Sebgag, S. (2024). Building Literacy of Early Age Students' Language; Teacher Managerial Competence and Legal-Rational Authority of Boarding School Leaders. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 41-50.
66. Fleming, C. J. (2020). Prosocial rule breaking at the street level: The roles of leaders, peers, and bureaucracy. *Public Management Review*, 22(8), 1191-1216.
67. Fowler, L. (2024). Policy Implementation and the Multiple Streams Framework: Key Findings and Future Research Directions. *International Review of Public Policy*, 6(6: 3).
68. Fording, R. C., Soss, J., & Schram, S. F. (2011). Race and the local politics of punishment in the new world of welfare. *American Journal of Sociology*, 116(5), 1610-1657.
69. Franklin, A. L., & Raadschelders, J. C. (2023). Administering Government Programs. In *Introduction to Governance, Government and Public Administration* (pp. 155-172). Cham: Springer Nature Switzerland.
70. Friedrich, L. (2025). Coping With Political-Ideological Pressure: How Street-Level Bureaucrats Shield Policy Implementation From Politicization. *Governance*, 38(4), e70052.
71. Ganda, R., & Muna, W. (2023). Street level bureaucracy: resource availability among environmental officers and its effects on implementation of water quality regulation policy in Kisumu County, Kenya. *Reviewed Journal of Social Science & Humanities*, 4(1), 639-651.
72. Gareeb, N., & Rwelamila, P. M. D. (2024). Organisational Factors as Building Blocks in Project Management Maturity Model (PMMM) Concept Development: The Case of the South African Power Sector.
73. Gellner, B. (2024). Primary Care Physicians as Street-Level Bureaucrats. University of Washington.
74. Gillingham, C., Morley, J., & Floridi, L. (2025). The Effects of AI on Street-Level Bureaucracy: A Scoping Review. *Digital Society*, 4(1), 22.
75. Gofen, A., Rønning, R., & Sønderskov, M. (2025). Street-level bureaucracy and Co-creation: towards theory synthesis and cross-fertilization. *Public Management Review*, 27(8), 1912-1937.
76. Golan-Nadir, N. (2024). Religion and public administration at the micro level: The lens of street-level bureaucracy theory in democracies. *Australian Journal of Public Administration*, 83(4), 736-748.
77. Green, D. P., Lin, W., & Gerber, C. (2018). Optimal allocation of interviews to baseline and endline surveys in place-based randomized trials and quasi-experiments. *Evaluation Review*, 42(4), 391-422.
78. Guyot, J. F. (2016). Government bureaucrats are different. In *Administrative Leadership in the Public Sector* (pp. 177-187). Routledge.
79. Hald, K. S., & Spring, M. (2023). Actor-network theory: A novel approach to supply chain management theory development. *Journal of Supply Chain Management*, 59(2), 87-105.
80. Hanhörster, H., & Toppel, C. (2024). "We Stretched the Rules": How Street-Level Bureaucrats in Schools Shape Newcomers' Access to Resources. *Urban Planning*, 9.
81. Hassan, M. S., Al Halbusi, H., Ahmad, A. B., Abdelfattah, F., Thamir, Z., & Raja Ariffin, R. N. (2023). Discretion and its effects: analyzing the role of street-level bureaucrats' enforcement styles. *International Review of Public Administration*, 28(4), 480-502.
82. Hassan, M. S., Ariffin, R. N. R., Mansor, N., & Al Halbusi, H. (2023). The moderating role of willingness to implement policy on street-level bureaucrats' multidimensional enforcement style and discretion. *International Journal of Public Administration*, 46(6), 430-444.
83. Holler, M. J. (2007). Freedom of choice, power, and the responsibility of decision makers. *Democracy, freedom and coercion: A law and economics approach*. Cheltenham: Edward Elgar, 22-45.
84. Hominh, Y. (2024). Human agency and law as a social practice. In *Practice Theory and Law* (pp. 208-233). Routledge.Chicago

85. Hosseinpour, D., Alvani, M., Aslipour, H., & Ghorbani Paji, A. (2024). The strategies of street-level bureaucrats in the implementation of environmental policies. *Journal of Strategic Management Studies*, 15(58), 1-22.
86. Hupe, P., & Hill, M. (2020). Discretion in the policy process. *Discretion and the quest for controlled freedom*, 237-258.
87. Hupe, P. L., & Hill, M. J. (2016). 'And the rest is implementation.' Comparing approaches to what happens in policy processes beyond Great Expectations. *Public Policy and Administration*, 31(2), 103-121.
88. Hupe, P., & Hill, M. (2007). Street-Level bureaucracy and public accountability. *Public administration*, 85(2), 279-299.
89. Huising, R. (2023). Professional authority. *The Oxford Handbook of Expertise and Democratic Politics*, 453.
90. Infantino, F. (2023). The interdependency of border bureaucracies and mobility intermediaries: A street-level view of migration infrastructuring. *Comparative Migration Studies*, 11(1), 1.
91. Jacobsson, K., & Johansson, H. (2025). Governing Street-Level Bureaucracies: The Organizational Shaping of Caseworkers (p. 167). Taylor & Francis Jenkins-Smith, H. C., & Weible, C. M. (2025). The Advocacy Coalition Framework: Origins, Theories, and the Textbook Version. In *The Advocacy Coalition Framework* (pp. 1-42). Cham: Springer Nature Switzerland.
92. Jeong, B. G., & Kim, S. J. (2021). NPO/NGO education in public administration in South Korea. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 7(2), 173-191.
93. Johansson, J. (2025). Research on digital discretion—The subjectification of street-level work in public administration. *Review of Policy Research*, 42(1), 122-148.
94. Jung, H., & Camarena, L. (2024). Street-level bureaucrats & AI interactions in public organizations: An identity based framework. *Public Performance & Management Review*, 1-30.
95. Karabulut, N. (2024). Street-level bureaucracy in weak state institutions. *Public Administration & Development*, 44(5).
96. Karaevli, Ö., Çeven, G., & Korumaz, M. (2024). Implementing education policy: Reflections of street-level bureaucrats. *Asia Pacific Journal of Education*, 44(2), 488-502.
97. Knill, C., Steinebach, Y., & Zink, D. (2024). How policy growth affects policy implementation: bureaucratic overload and policy triage. *Journal of European Public Policy*, 31(2), 324-351.
98. Kirk, T., & Pinnington, R. (2024). Introduction: Development practice, power and public authority. *Global Policy*, 15, 5-10.
99. Koven, S. G. (2024). Administrative evil and street level discretion. *Public Organization Review*, 24(3), 791-802.
100. Kristy, R. M., & Machdum, S. V. (2025). Organizational Control and Street-Level Bureaucrats' Discretion in the Social Assistance Services of the 'Journey' Project JRS Indonesia. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 5(03), 1228-1243.
101. Kularathne, M. (2025). Shaping the Disposition of Street-Level Bureaucrats in the Implementation of Social Welfare Policy. *Journal of Social Sciences and Humanities Review*, 9(4).
102. Kutty, R., & Menon, A. (2025). Brokering Power: Bureaucratic Contestations in Participatory Forest Governance. *Conservation and Society*, 23(2), 41-51.
103. Labro, E., Lang, M., & Omartian, J. D. (2023). Predictive analytics and centralization of authority. *Journal of Accounting and Economics*, 75(1), 101526.
104. Lahat, L., Klenk, T., & Pitowsky-Nave, N. (2023). Street-level bureaucrats as policy entrepreneurs and collaborators: Findings from Israel and Germany. *European Policy Analysis*, 9(4), 397-417.
105. Lannutti, V. (2023). Street Level Bureaucrats Between Frustrations, Powerlessness, Bottom-up and Resilience Processes. *Social Sciences*, 12(3), 82-87.
106. Larsen, F., Møller, M. Ø., & Raaphorst, N. (2025). Public management and street-level bureaucrats. *Public Management Review*, 1-11.
107. Lavee, Einat, and Galia Cohen. "Street-level bureaucrats' perceptions of "the job": Deviation from professional particularities and micro creation of public value." *Public Administration* (2024).
108. Lee, H., & Park, N. (2025). Institutional dimensions of discretion and intrinsic motivation among street-level bureaucrats in social welfare: organizational position and communication satisfaction as moderators. *International Review of Public Administration*, 1-25.

109. Leonardi, D., Paraciani, R., & Raspanti, D. (2024). Guest editorial: Setting the scene for street-level bureaucracy in different Souths: opportunities and challenges in context-based approaches. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 44(3/4), 289-295.
110. Levitats, Z. (2024). Emotionally intelligent street-level bureaucracies: agenda setting for promoting equity in public service delivery. *Review of Public Personnel Administration*, 44(2), 191-214.
111. Litchfield, I., Gale, N., Burrows, M., & Greenfield, S. (2023). "You're only a receptionist, what do you want to know for?": Street-level bureaucracy on the front line of primary care in the United Kingdom. *Heliyon*, 9(11).
112. Lieberherr, E., & Thomann, E. (2019). Street-level bureaucracy research and accountability beyond hierarchy. In *Research handbook on street-level bureaucracy* (pp. 223-239). Edward Elgar Publishing.
113. Lima-Silva, F., Sandim, T. L., Magri, G. M., & Lotta, G. (2020). Street-level bureaucracy in the pandemic: the perception of frontline social workers on policy implementation. *Revista de Administração Pública*, 54, 1458-1471.
114. Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy* (New York: Russell Sage). *Moving Toward Mixed Service Delivery*, 31.
115. Lipsky, M. (2023). The critical role of Street level bureaucrats. In *Social Work* (pp. 194-198). Routledge.
116. Liu, L., & Wang, Y. (2023). How street-level bureaucrats collaborate for policy entrepreneurship: Insights from anti-poverty policy implementation in China. *Administration & Society*, 55(9), 1791-1818.
117. Lotta, G. S., & Meira, M. (2025). Policy implementation: the role played by street level bureaucrats in policy implementation in Brazil. In *Handbook of Public Management in Latin America and the Caribbean* (pp. 360-372). Edward Elgar Publishing.
118. Luo, J. Street-Level Bureaucratic Responses to Government Technology: Using a Systematic Review to Develop the Combined Framework of Technologist, Technology and User.
119. Lovell, D. (2024). Rethinking faculty as street-level bureaucrats: Exploring the role of ethics and administrative discretion in contemporary higher education. *Public Integrity*, 26(1), 23-39.
120. Mangla, A. (2024). *Making Bureaucracy Work*. Cambridge University Press.
121. Marienfeldt, J. (2024). Does digital government hollow out the essence of street-level bureaucracy? A systematic literature review of how digital tools' foster curtailment, enablement and continuation of street-level decision-making. *Social Policy & Administration*.
122. May, P. J. (2012). Policy design and implementation. *The Sage handbook of public administration*, 279-291.
123. May, P. J., & Winter, S. C. (2009). Politicians, managers, and street-level bureaucrats: Influences on policy implementation. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 453-476.
124. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
125. Meza, O., Pérez-Chiqués, E., & Gofen, A. (2024). Street-level bureaucrats in environments of systemic corruption: sources of influence. In *Street-Level Bureaucracy in Weak State Institutions* (pp. 61-76). Policy Press.
126. Miller, S. M., & Keiser, L. R. (2021). Representative bureaucracy and attitudes toward automated decision making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(1), 150-165.
127. Mirza, Z. T., Anderson, T., Seadon, J., & Brent, A. (2024). A thematic analysis of the factors that influence the development of a renewable energy policy. *Renewable Energy Focus*, 100562.
128. Mousa, M. (2024). What determines the engagement of nurses in organizational learning post Covid-19? The role of street-level bureaucracy and Florence Nightingale theories. *Public Integrity*, 1-16.
129. ChicagoNazir, M. A., & Khan, M. R. (2024). Identification of roles and factors influencing the adoption of ICTs in the SMEs of Pakistan by using an extended Technology Acceptance Model (TAM). *Innovation and Development*, 14(1), 189-215.

130. Ndlovu, N. P., & Nzuma, T. M. (2024). The implementation of agroforestry in Namibia: A street-level bureaucracy perspective. *Forest Policy and Economics*, 168, 103299.
131. Nilsson, S. (2023). The Charismatic Leader. In *Kids of Knutby: Living in and Leaving the Swedish Filadelfia Congregation* (pp. 55-88). Cham: Springer International Publishing.
132. Northcott, E. W. (2025). Automating street-level discretion: A systematic literature review and research agenda. *Policy Studies Journal*.
133. Pan, H. L. W., & Wiens, P. D. (2024). An investigation of receptivity to curriculum reform: Individual and contextual factors. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 33(1), 103-114.
134. Paquet, M. (2020). Immigration, bureaucracies and policy formulation: The case of Quebec. *International Migration*, 58(1), 166-181.
135. Peeters, R., & Campos, S. A. (2023). Street-level bureaucracy in weak state institutions: a systematic review of the literature. *International Review of Administrative Sciences*, 89(4), 977-995.
136. Peters, B. G. (2024). Bureaucracy and public administrations. In *Handbook of Comparative Political Institutions* (pp. 232-247). Edward Elgar Publishing.
137. Petrovsky, N., Xin, G., & Yu, J. (2023). Job satisfaction and citizen satisfaction with street-level bureaucrats: is there a satisfaction mirror?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(2), 279-295.
138. Pokharel, G., Das, S., & Fowler, P. (2024, March). Discretionary trees: understanding street-level bureaucracy via machine learning. In *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence* (Vol. 38, No. 20, pp. 22303-22312).
139. Potipiroon, W. (2022). Rule formalization, Bureaucratic red tape, and prosocial rule breaking among street-level Bureaucrats: a citizen-centered perspective. *Public Performance & Management Review*, 45(3), 638-671.
140. Pressman, J. (2020). Horizontal inequality and violent unrest in Jerusalem. *Terrorism and political violence*, 32(6), 1161-1185.
141. Rahman, S., Burns, P., Wolfram Cox, J., & Alam, Q. (2024). Exercising bureaucratic discretion through selective bridging: A response to institutional complexity in Bangladesh. *Public Administration and Development*, 44(2), 61-74. Chicago
142. Reed, E. J. (2024). Applying Street-Level Bureaucracy Theory to Understand Barriers to the Implementation of Restorative Justice in Public School Organizations. *William & Mary Educational Review*, 9(1), 4.
143. Rivera, J. D., & Knox, C. C. (2023). Bureaucratic discretion, social equity, and the administrative legitimacy dilemma: Complications of New Public Service. *Public Administration Review*, 83(1), 65-77.
144. Rossi, P., Tuurnas, S., & Stenvall, J. (2025). Street-level bureaucrats as policymakers in the implementation of information system in social services. *Public Management Review*, 27(3), 702-721.
145. Rowe, M. (2024). *Researching street-level bureaucracy: Bringing out the interpretive dimensions*. Taylor & Francis.
146. Ryan, M. (2023). *Discretion in Welfare Bureaucracies: Understanding Decision-making in the Context of Rule Ambiguity*. Rowman & Littlefield.
147. Sager, F., & Rosser, C. (2021). Weberian bureaucracy. *Oxford research encyclopedia of politics*.
148. Saglam, E. (2025). Paperwork as statecraft: documents, politics, and bureaucratic agency in street-level organisations. *Third World Quarterly*, 46(2), 117-135.
149. Santoso, A. D., & Lionardo, A. (2024). A bibliometric analysis of thematic developments in street-level bureaucracy research. *Public Administration and Policy*, 27(2), 206-219.
150. Schnapp, K. U. (2024). Need and Street-Level Bureaucracy: How Street-Level Bureaucrats Understand and Prioritize Need. In *Priority of Needs? An Informed Theory of Need-based Justice* (pp. 235-265). Cham: Springer International Publishing.
151. Shahi, H. B. (2024). Significance of Bottom-Up Approach for Policy Implementation. *PAAN Journal*, 30(1), 1748-1752.
152. Shwartz-Ziv, T., & Strier, R. (2023). Community practice as street-level bureaucracy: community views and discretionary patterns. *European Journal of Social Work*, 26(6), 1031-1044.

153. Simmons, M. C. (2021). *Racialized Pathways of Protection: The Politics of Family Preservation and Child Protection in New York City Foster Care, 1920s-1960s* (Doctoral dissertation, UC Berkeley).
154. Slee, G. (2023). Of the state, against the state: Public defenders, street-level bureaucracy, and discretion in criminal court. *Social Service Review*, 97(4), 675-718.
155. Smith, C., & Bhaduri, M. (2025). A recipe for systems change: Predictive modeling and street-level bureaucracy among homeless services. *Plos One*, 20(8), e0328822.
156. Smith, S. R. (2012). Street-level bureaucracy and public policy. *Handbook of public administration*, 431-446.
157. Stauffer, B., & Hadorn, S. (2024). Political involvement in street-level policy implementation as a two-way relationship—The effect of policy capacity. *Australian Journal of Public Administration*.
158. Sulaiman, M. A. B. A., & Asad, M. (2023). Organizational learning, innovation, organizational structure and performance evidence from Oman. In *ISPIM Conference Proceedings* (pp. 1-17). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
159. Sun, F., Pang, X., & Niu, W. (2025). Street-Level Bureaucrats and Public Value Conflicts: Role Ambiguity, Flexible Role Orientation, and Performance. *Public Administration and Development*.
160. Svendsen, E. S., Campbell, L. K., Plitt, S., & Johnson, M. L. (2021). Open for All: How are federal and municipal land management agencies adapting to the COVID-19 pandemic alongside increased societal recognition of racial injustice. *Frontiers in Sustainable Cities*, 3, 725620.
161. Thomann, E., & Zgaga, T. (2024). Practical implementation of European Union policies by member state administrations and street-level bureaucrats. In *Handbook on European Union Public Administration* (pp. 279-293). Edward Elgar Publishing.
162. Tu, W., Hsieh, C. W., Chen, C. A., & Wen, B. (2024). Public service motivation, performance-contingent pay, and job satisfaction of street-level bureaucrats. *Public Personnel Management*, 53(2), 256-280.
163. Tummers, L., & Bekkers, V. (2014). Policy implementation, street-level bureaucracy, and the importance of discretion. *Public Management Review*, 16(4), 527-547.
164. Visser, E. L. (2025). Enabling street-level work: minimal structures for customized social services. *Public Management Review*, 27(4), 1050-1067.
165. Vredenburg, K. (2025). AI and bureaucratic discretion. *Inquiry*, 68(4), 1091-1120.
166. Vaughn, J., & Otenyo, E. E. (2007). *Managerial discretion in government decision making: Beyond the street level*. Jones & Bartlett Learning.
167. Wang, Y. (2025). Street-level bureaucracy meets Big Data: The moral economy of taxation in China in the digital age. *Big Data & Society*, 12(1), 20539517251321751.
168. Weible, C. M., Fischer, M., & Ingold, K. (2024). The advocacy coalition framework and policy implementation. In *Handbook of Public Policy Implementation* (pp. 180-192). Edward Elgar Publishing.
169. Wongpreedee, A., & Sudhipongpracha, T. (2024). Street-level quasi-bureaucracy and professional discretion: how transformational leadership and public service motivation influence village health volunteers' professional discretion. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 44(3/4), 390-407.
170. Wijaya, T. T., Cao, Y., & Habibi, A. (2024). Critical factors affecting the participation of mathematics teachers in professional development training. *Current Psychology*, 1-16.
171. Wolff, J. (2024). WHEN TO FOLLOW, WHEN TO BREAK, WHO TO BLAME: CITIZEN PERCEPTIONS OF STREET-LEVEL SERVICE INTERACTIONS.
172. Young, S. L., & Tanner, J. (2023). Citizen participation matters. Bureaucratic discretion matters more. *Public Administration*, 101(3), 747-771.
173. Yu, S. (2024). "Although Burdened, Do We Need to Do More?" Street-Level Bureaucrats' Organizational Citizenship Behaviors in Poverty Alleviation Policy Implementation. *Administration & Society*, 56(9-10), 1212-1244.
174. Zafarullah, H., & Kaiser, Z. A. (2025). Beyond weber: The Bangladesh bureaucracy and the limits of theoretical models. *Asian Journal of Comparative Politics*, 20578911251363717.

175. Zang, X. (2020). *Research on street-level bureaucracy in China: Past, present, and future*. In *Handbook of public policy and public administration in China* (pp. 378-391). Edward Elgar Publishing.

176. Zarychta, A., Grillos, T., & Andersson, K. P. (2020). Public sector governance reform and the motivation of street-level bureaucrats in developing countries. *Public Administration Review*, 80(1), 75-91.

177. Zhang, H., Yang, L., Walker, R., & Wang, Y. (2022). How to influence the professional discretion of street-level bureaucrats: transformational leadership, organizational learning, and professionalization strategies in the delivery of social assistance. *Public Management Review*, 24(2), 208-232.