



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## Coordination Evaluation Model in the Administrative Policies of the Islamic Republic of Iran

Mohammad Vaseghi Bady<sup>1</sup>, Abbas Nargesian<sup>2\*</sup>, Ali-Asghar Pourezzat<sup>3</sup>, Meysam Latifi<sup>4</sup>

1. PhD graduated, Department of Public Management and Organizational Sciences, Faculty of Management, University of Tehran, Iran.  
E-mail: [mohmmad.vaseghi@ut.ac.ir](mailto:mohmmad.vaseghi@ut.ac.ir)
2. Associate Professor, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Management and Organizational Sciences, University of Tehran, Iran. (Corresponding Author) E-mail: [anargesian@ut.ac.ir](mailto:anargesian@ut.ac.ir)
3. Professor of the School of Governance, University of Tehran, Iran.  
E-mail: [pourezzat@ut.ac.ir](mailto:pourezzat@ut.ac.ir)
4. Associate Professor, Department of Public Management, Faculty of Islamic Knowledge and Management, Imam Sadiq University, Iran. E-mail: [latifi@isu.ac.ir](mailto:latifi@isu.ac.ir)

### Extended Abstract

#### Abstract

This research employs a mixed exploratory strategy, beginning with a multi-case study to conduct congruence analysis between two significant and influential policies in the administrative system: the Management of Civil Services Act (approved in 2016) and the comprehensive roadmap and programs for the reform of the administrative system (2013–2014). Through this analysis, it identifies the categories and components of coordination. In the quantitative phase, the study utilizes a combined approach of Interpretive Structural Modeling (ISM) and fuzzy Delphi (FD) methods to propose a model for assessing coordination in the policies of the Islamic Republic of Iran.

#### Introduction

“Policy coordination” is a new specialized term, yet it has deep historical roots in the conceptual framework of policymaking and public governance (Bouckaert et al., 2016). In the public sector, the issue of coordination arises due to the widespread adoption of New Public Management in various countries and the resulting increase in specialization within government. This has led to the phenomenon of siloing and compartmentalization of services and policies (Gregory, 2006; Pollitt, 2003; Lægreid et al., 2016). Developing a model for assessing coordination in the public sector requires scientific innovations that take into account prevailing conditions and demands (Bianchi & Peters, 2018). This research aims to enhance and improve coordination and collaboration within the administrative system, which has been overlooked due to an inefficient focus on performance evaluation at the organizational level (the New Public Management approach) and a lack of attention to the policy level (or, in other words, the governance network level) (Bouckaert et

al., 2016). In this study, “policy coordination” refers to the appropriate level of cooperation among stakeholders and integration in the public policymaking process, such that it continuously and simultaneously enhances the efficiency and effectiveness of the policy network.

### **Case study**

The subjects of this research are two significant and influential policies within the administrative system: the Management of Civil Services Act (approved in 2016) and the comprehensive roadmap and programs for the reform of the administrative system (2013–2014).

### **Materials and Methods**

In the qualitative phase, purposeful theoretical sampling was conducted through interviews with 23 experts in the administrative system. Subsequently, the categories and components of coordination were extracted using congruence analysis. In the quantitative phase, a closed-ended questionnaire based on ISM and FD was completed with the participation of 22 administrative experts. The items identified in the qualitative section were then ranked and weighted.

### **Discussion and Results**

The Coordination Evaluation Model is designed along two axes: the horizontal axis, which contains four levels of coordination ranging from negative coordination to positive coordination, and the vertical axis, where the categories of coordination are arranged in order of decreasing impact. The proposed model has a total of 1,000 points and includes eight main categories and 26 sub-components of coordination. The scoring and ranking of these categories and components are based on fuzzy Delphi logic.

### **Conclusion**

The model presented in this research is applicable at three levels: organizational, network, and governmental. By evaluating the relevant entity and determining the acquired score, the level of coordination of that system can be identified. Based on this assessment, a path for the improvement and enhancement of coordination can be planned and pursued.

**Keywords:** policy coordination, policy integration, administrative policies, evaluation model.

---

### **Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Vaseghi Bady, M., NargesianZ A., Pourezzat, A.A., & Latifi, M. (2026). Coordination Evaluation Model in the Administrative Policies of the Islamic Republic of Iran. *Public Management Researches*, 19 (71), 1-30. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR.2025.51194.6340

**Received:** 19 Feb. 2025

**Revised:** 28 Apr. 2025

**Accepted:** 28 May. 2025

**Published online:** 21 Mar. 2026

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## ارائه مدل ارزیابی هماهنگی در خط‌مشی‌های اداری جمهوری اسلامی ایران

محمد واثقی بادی<sup>۱</sup> - عباس نرگسیان<sup>۲\*</sup> - علی اصغر پور عزت<sup>۳</sup> - میثم لطیفی<sup>۴</sup>

۱. دانش آموخته دکتری، گروه مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، ایران. [mohammad.vaseghi@ut.ac.ir](mailto:mohammad.vaseghi@ut.ac.ir)
۲. نویسنده مسئول، دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، ایران. [anargesian@ut.ac.ir](mailto:anargesian@ut.ac.ir)
۳. استاد تمام دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، ایران. [pourezzat@ut.ac.ir](mailto:pourezzat@ut.ac.ir)
۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، ایران. [latifi@isu.ac.ir](mailto:latifi@isu.ac.ir)

### چکیده

هماهنگی خط‌مشی یک اصطلاح تخصصی جدید اما دارای قدمتی دیرینه در اطلس مفهومی خط‌مشی‌گذاری و حکمرانی عمومی است. این مهم بر اساس بند ۱۴ سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹/۰۱/۳۱) مبنی بر «کل‌نگری، همسوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاه‌های اداری»، یکی از اهداف اساسی نظام حکمرانی و اداری کشور قلمداد می‌شود. پژوهش حاضر با استراتژی آمیخته اکتشافی ابتدا با مطالعه چند موردی و تحلیل تجانس دو خط‌مشی مهم و اثرگذار در نظام اداری شامل قانون مدیریت خدمات کشوری (مصوب ۱۳۸۶) و نقشه‌راه و برنامه‌های جامع اصلاح نظام اداری (۱۳۹۲ الی ۱۴۰۰) توانست مقوله‌ها و مولفه‌های هماهنگی را شناسایی کند و سپس در مرحله کمی با استفاده از روش ترکیبی مدل‌سازی ساختاری و تفسیری (ISM) و دلفی فازی (DF) درصد ارائه مدلی برای ارزیابی هماهنگی در خط‌مشی‌های جمهوری اسلامی ایران برآمده است. این مدل در دو محور شامل محور عمودی که حاوی چهار سطح برای هماهنگی از هماهنگی سلبی به سمت هماهنگی ایجابی است و محور افقی که مقوله‌های هماهنگی به ترتیب اثرگذاری کمتر به اثرگذاری بیشتر چینش شده‌اند، طراحی شده است. مدل ارائه شده در مجموع دارای ۱۰۰۰ امتیاز و شامل ۸ مقوله اصلی و ۲۶ مؤلفه فرعی هماهنگی است که امتیازدهی و ترتیب‌گذاری آن‌ها بر اساس منطق دلفی فازی بوده است.

**واژگان کلیدی:** هماهنگی خط‌مشی، یکپارچگی خط‌مشی، خط‌مشی‌های اداری، مدل ارزیابی

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای محمد واثقی بادی است.

استناد: واثقی بادی، محمد؛ نرگسیان، عباس؛ پور عزت، علی اصغر؛ لطیفی، میثم. (۱۴۰۵). ارائه مدل ارزیابی هماهنگی در خط‌مشی‌های اداری جمهوری اسلامی ایران، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۹(۷۱)، ۳۰-۱.

DOI:10.22111/JMR.2025.51194.6340



تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۷

نوع مقاله: علمی پژوهشی

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

حق مؤلف © نویسندگان

## مقدمه و بیان مسئله

هماهنگی خطمشی یک اصطلاح تخصصی جدید اما دارای قدمتی دیرینه در اطلس مفهومی خطمشی‌گذاری و حکمرانی عمومی است (Bouckaert et al., 2022). در بخش عمومی مسئله هماهنگی از آنجایی مطرح می‌شود که با فراگیری و گسترش نسبی مدیریت دولتی نوین در کشورهای مختلف جهان و در نتیجه، افزایش تخصص‌گرایی در دولت، پدیده سیلویی شدن<sup>۱</sup> و ستونی شدن<sup>۲</sup> خدمات و خطمشی‌ها بسیار رایج گشته است (Pollitt, 2003; Lægreid et al., 2016; Senninger et al., 2021). پدیده تخصصی سازی از طرفی و پیچیده شدن محیط خطمشی‌گذاری از طرف دیگر موجب شد حل مسائل و ارائه خدمات عمومی بدون هماهنگی بازیگران شبکه خطمشی در درون و بیرون از دولت امکانپذیر نباشد (Kelchtermans & Santos, 2024)؛ بنابراین اگرچه هماهنگی امری بدیهی در مدیریت امور اجتماعی به نظر می‌رسد اما با نگاهی به مسائل جامعه امروزی همچنان مسئله هماهنگی به‌عنوان یک چالش در عرصه‌های مختلف خطمشی‌گذاری عمومی مانند مراقبت بهداشتی<sup>۳</sup> (Leichsenring, 2004) انسجام خطمشی غذایی (Bianchi & Peters, 2018)، امنیت داخلی<sup>۴</sup> (Lægreid et al., 2016)، بیکاری (Pollitt, 2003) تغییرات آب و هوایی<sup>۵</sup> فقر<sup>۶</sup>، مهاجرت<sup>۸</sup> (Bianchi, 2015) و غیره مطرح می‌شود. به‌طور کلی مسائلی که امروز مسائل بفرنج (شور) خوانده می‌شوند، نیازمند دستیابی به نتایج پایدار هماهنگی دولتی\_خصوصی و هماهنگی بخشی و بین‌بخشی در طراحی و اجرای خطمشی‌های عمومی است (Bianchi, 2015; Cejudo & Michel, 2017; Begum & Momen, 2019; Trien et al., 2019; Hood, 2005; Peters, 2014). ارائه مدلی برای ارزیابی هماهنگی در بخش عمومی نیازمند ابتکارات علمی در جهت رعایت اقتضات و شرایط حاکم بر آن است (Bianchi & Peters, 2018) با این حال اگر چه

1. Silotions

2. Parallelization

3. Healthcare

4. Internal security

5. Climate change

6. Unemployment

7. poverty

8. Immigration

9. Wicked problem

ارزیابی عملکرد بخش مهمی از سیستم مدیریت عملکرد در سازمان های گوناگون است (Rafizadeh et al., 2010: 4-5) اما معیارهای عملکردی سنتی بر روی یک موجودیت جداگانه تمرکز می کنند و از تجزیه تحلیل تجزیه و تحلیل اثربخشی یک شبکه و به نوعی ارزشیابی خطمشی عمومی غفلت ورزیده است (Kapucu & Demiroz, 2011; Talbot, 2010) در پژوهش حاضر تلاش شده هماهنگی و همکاری در نظام اداری که به دلیل تمرکز غیربهبوده بر ارزیابی عملکرد سطح سازمان (رویکرد NPM) و عدم توجه به سطح خطمشی (با به تعبیری سطح شبکه حکمرانی) مغفول مانده است (Bouckaert et al., 2016)، ارتقا و بهبود یابد. بنابراین همچنان که کرول و موینیهان (Kroll & Moynihan, 2018) یادآور شده اند یکی از دغدغه های اخیر اندیشمندان حوزه مدیریت دولتی ایجاد ارتباط بین دو نحله علمی این حوزه شامل مدیریت عملکرد و ارزشیابی خطمشی بوده است که ارائه مدلی برای ارزیابی هماهنگی در سطح سازمان، شبکه های خطمشی و دولت می تواند تلاشی در این جهت محسوب گردد.

از آنجا که نظام اداری به عنوان یکی از پیچیده ترین و محوری ترین زیرنظام های اجتماعی، فصل مشترک نظام های اقتصادی، فرهنگی و سیاسی و بستر اجرای خطمشی های عمومی و توسعه کشور است (Asgari Azad, 2013)، تحقق هماهنگی در آن نقش کانونی در پیشرفت اجتماعی دارد. فوکویاما با تأکید بر نقش نظام حکمرانی و اداری در توسعه، سه مؤلفه بوروکراسی وبری، حاکمیت قانون و پاسخگویی مردم سالارانه را برجسته می کند (Fukuyama, 2022). از این رو، نظام اداری به مثابه منبع طبیعی هماهنگی، مستلزم طراحی سازوکارهایی برای تقویت همکاری و هماهنگی است (Bouckaert et al., 2016: 47) که ارائه مدلی برای ارزیابی میزان هماهنگی در این سطوح می تواند یکی از آنها باشد. همچنین در بند ۱۰ اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، جهت گیری کلی نظام اداری مورد تأکید قرار گرفته و هماهنگی خطمشی های اداری می تواند اقدامی اساسی در تحقق آن تلقی شود. همچنین در سیاست های کلی نظام اداری، به ویژه در بندهای ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۹ و ۲۶، مضامینی مطرح شده است که ارتباط مستقیمی با مفهوم هماهنگی خطمشی های نظام اداری دارند.

از میان خط‌مشی‌های عمومی مختلف دو مورد مهم و اثرگذار شامل «قانون مدیریت خدمات کشوری» (مصوب ۱۳۸۶) و «نقشه راه و برنامه جامع اصلاح نظام اداری» (۱۳۹۲-۱۴۰۰) برای مطالعه چندموردی پژوهش حاضر در بخش کیفی انتخاب شده‌اند. هدف بخش کیفی پژوهش با استفاده از استراتژی مطالعه چندموردی، شناسایی کلیدی‌ترین مقوله‌ها و مولفه‌های هماهنگی در نظام اداری و هدف بخش کمی با بکارگیری ترکیبی روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه (ترکیب *ISM* و *DF*)، مدل‌سازی مقوله‌ها و مولفه‌های شناسایی شده در بخش پیشین بوده است.

بر اساس مطالب پیش‌گفته، می‌توان با ذکر سه مقدمه و بیان یک نتیجه‌گیری اهمیت و ضرورت پرداختن به مساله پژوهش را توضیح داد:

**مقدمه اول:** نظام اداری سیستم‌عامل و فصل مشترک نظامات اجتماعی کشور جهت اجرای خط‌مشی‌های عمومی است.

**مقدمه دوم:** نظام اداری مرجع ارزیابی هماهنگی و همکاری (به عنوان شاخص عمومی) بین دستگاه‌های اجرایی کشور است.

**مقدمه سوم:** شبکه خط‌مشی‌گذاری در نظام اداری خود با مشکل عدم هماهنگی و همکاری‌های لازم در تدوین و اجرای خط‌مشی‌های عمومی مواجه است.

**نتیجه‌گیری:** توانمندسازی حاکمیت جهت ارزیابی هماهنگی خط‌مشی در شبکه نظام اداری کشور می‌تواند مقدمه‌ای کلیدی جهت تحول و بهبود کیفیت عملکرد در بخش عمومی قلمداد شود. لذا سوال اصلی پژوهش حاضر بدین نحو قابل طرح است:

مدل ارزیابی هماهنگی در خط‌مشی‌های نظام اداری به نحوی که در آن جایگاه، ارتباط و اوزان مقوله‌ها و مولفه‌ها شناسایی شده مشخص باشد، چگونه خواهد بود؟

### مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

امروزه محیط واقعی خط‌مشی‌گذاری و حکمرانی عمومی در شبکه‌ای از بازیگران اتفاق می‌افتد و از طرفی می‌دانیم هر شبکه‌ای نیازمند هماهنگی و همکاری برای تحقق اهداف خود است. بنابراین هماهنگی یکی از مهم‌ترین ارکان و اهداف نظام‌های حکمرانی است؛ تا جایی که برخی حکمرانی را معادل هماهنگی می‌دانند (*Bevir, 2007: 40*). اصلاحات مختلفی در دولت‌های گوناگون به دنبال تحقق این مفهوم بوده است؛ برای نمونه «دولت

کلی<sup>۱</sup> «دولت الحاقی<sup>۲</sup>» (در بریتانیا)، «افقی گرایی<sup>۳</sup>» (در کانادا)، ابتکارات مشابه در استرالیا و «بازبینی مرکز<sup>۴</sup>» (در نیوزیلند) که خصیصه مشترک همه اصطلاحات فوق تمرکز فزاینده بر همکاری افقی و ارائه خدمات یکپارچه بین سازمان های عمومی و سطوح دولتی است (Bouckaert et al., 2022). ترین و همکاران (۲۰۲۳) معتقد است از میان اصطلاحات گوناگون واژه هایی مانند «انسجام<sup>۵</sup>»، «یکپارچگی<sup>۶</sup>» و «هماهنگی<sup>۷</sup>» کاربرد علمی و پژوهشی بیشتری داشته است، با این حال تیم پژوهش دو کلیدواژه پرتکرار در ادبیات علمی شامل «همکاری<sup>۸</sup>» و «تشریک مساعی / همیاری<sup>۹</sup>» را نیز مورد بررسی قرار داده است. دقت شود که سایر کلیدواژه ها مانند موارد اشاره شده در بالا، به دلیل اینکه مربوط به اقلیم جغرافیایی یا برنامه خاص یک دولت یا سازمان بین المللی بوده اند، از اهمیت نظری کمتری برخوردار هستند (Peters, 2015:12-13; Trein et al., 2023). بر اساس بررسی های انجام شده هماهنگی خطمشی به صورت زیر تعریف می گردد:

هماهنگی خطمشی تحقق سطحی متناسب از همکاری بازیگران و یکپارچگی در فرایند خطمشی گذاری عمومی است؛ به نحوی که به صورت توأمان و مستمر، کارآیی و اثربخشی شبکه خطمشی را بهبود بخشد.

هر مفهومی در علوم اجتماعی اگر بخواهد در پیشرفت مفید باشد باید قابل سنجش باشد (Peters, 2015: 25). ارزیابی هماهنگی خطمشی در شبکه ای از بازیگران (اعم از دولتی و غیر دولتی) صورت می گیرد. شبکه ها یک مزیت اضافی در مطالعه هماهنگی دارند و آن اینکه فرصت هایی را برای اندازه گیری اقداماتی که به طور مستقی بر انتخاب های خطمشی اثرگذار است، را فراهم می کنند (Provan et al., 2007) اما به طور کلی ارزیابی

---

1. Whole-of-government  
 2. Joined-up government  
 3. Horizontalism  
 4. Reviewing the Centre  
 5. Coherence  
 6. Iintegration  
 7. Coordination  
 8. Cooperation  
 9. Collaboration

هماهنگی در بخش عمومی با چالش‌ها و ابهامات زیادی روبرو است و پژوهش‌های اندکی در این رابطه انجام شده است (OECD, 2020 ; peters, 2015). با این حال برخی از پژوهش‌ها در رابطه با ارزیابی هماهنگی در بخش عمومی قابل ذکر هستند که در ادامه به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود.

یکی از قدیمی‌ترین آثار مربوط به ارزیابی هماهنگی به کار متکالف<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) مربوط می‌شود که در آن مقیاس نه سطحی از تصمیم‌گیری مستقل توسط وزیران تا استراتژی مشخص دولت را برای هماهنگی برمی‌شمارد. به عقیده وی هماهنگی برای پاسخ به نیاز وابستگی عملکردی چند سازمان ایجاد می‌شود و ارزیابی آن نیز باید بر مبنای شرایط و میزان لازم برای هماهنگی صورت گیرد.

مدل به براون<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) سطح‌بندی ساده‌تری از هماهنگی نسبت به متکالف ارائه می‌دهد که بر اساس مقیاس گاتمن<sup>۳</sup> است؛ سطوح بالاتر هماهنگی به صورت تجمیعی عناصر مراحل پایین‌تر را شامل می‌شوند و طیف آن از هماهنگی سلبی تا هماهنگی ایجابی، یکپارچگی خط‌مشی و نهایتاً هماهنگی استراتژیک امتداد دارد.

کولبیا و همکاران (۲۰۱۷) با پیروی از رایین کیست و میرنا ماندل (۲۰۱۴) معتقدند که روابط مشترک می‌تواند به اساس درجه یا عمق اشتراک درک شود. بر این اساس درجه همیاری را در یک طیفی از همزیستی تا همدلی ارائه می‌شود. در حالت همزیستی صرفاً عدم مداخله و اخلال در کارهای یکدیگر دنبال می‌شوند اما در مراحل بعدی با غلیظ شدن ارتباطات، هم‌هدفی، هم‌ابزاری و سایر ابعاد حکمرانی، به سمت همدلی که به نوعی اتحاد کامل دو مجموعه است، پیش می‌روند.

در کنار سطح و درجه‌بندی هماهنگی که کیفیت هماهنگی کلی یک شبکه را اندازه‌گیری می‌کند، می‌توان به رابطه گره‌ها در سطح شبکه نیز توجه داشت. برای مثال کوری و بروملی<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) در کار خود با هدف سنجش هماهنگی برنامه حمل و نقل، علاوه بر هماهنگی کلی شبکه، درجه هماهنگی بین دو سفر را نیز اندازه‌گیری کرده‌اند. بنابراین

1. Metcalfe

2. Braun

3. Guttman scale

4. Currie, G., & Bromley

هماهنگی را می توان در دو سطح روابط بین فردی بازیگران و هماهنگی کل شبکه موردسنجش قرار داد. در این راستا آردودا لیته و بوئین (۲۰۱۳) باهدف شناسایی ابعاد عملی و مفهومی مؤثر بر هماهنگی اجرای خطمشی، در سه سطح فردی، درون سازمانی و بین سازمانی به عوامل مهم هماهنگی اشاره می کنند و سپس دو جنبه مفهومی هماهنگی شامل وابستگی مقابل و نهادها را مورد بررسی قرار می دهند.

همانگونه که قبلا اشاره شد، در کنار مؤلفه ها و مشخصات شبکه (اعم از مؤلفه های کمی و کیفی ایجاد هماهنگی و همکاری)، اثربخشی کلی شبکه نیز می تواند مؤلفه ای اثرگذاری در ایجاد هماهنگی باشد. لذا همچنان که مؤلفه های ساختاری و فرایندی شبکه قابل سطح بندی است، اثربخشی شبکه نیز در سه سطح جامعه، در سطح خود شبکه و در سطح سازمان شرکت کننده در شبکه قابل ارزیابی است (Rainey, 2009: 170). برای نمونه در یک پژوهش بر اساس تئوری کنترل جمیز و نوکامورا<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) سیستم های هدف و عملکرد مشترک را برای هماهنگی افقی پیشنهاد می دهند که آن را به سه بخش «هدایت کننده» (هدف مشترک و تنظیم هدف)، «تشخیص دهنده» (نظارت مشترک پیشرفت) و «اثرگذار» (بازخورد مشترک برای ارتقای دستیابی به اهداف) اشاره می شوند این تئوری بین دو نوع هدف مشترک سری و موازی تمایز قائل می شود و نتیجه می گیرد که تعیین اهداف عملکردی مشترک برای هر دو نوع هماهنگی مفید خواهد بود (James & Nakamura, 2015). بر همین اساس در یک پژوهش ترکیبی کندل و بیزبروک (۲۰۱۶) ابعاد و شاخص های کلیدی یکپارچگی خطمشی را در سه بعد چهارچوب خطمشی، درگیری زیرسیستم ها و اهداف خطمشی پیاده سازی کرده اند (Candel & Biesbroek, 2016).

در نهایت، اساس آنچه بیانچی (۲۰۱۵) در نظریه پسامدیریت دولتی نوین بیان داشته است، ارزیابی عملکرد در بخش عمومی می بایست پیامدمحور باشد تا اثرات واقعی خطمشی های اتخاذ شده سنجیده شود؛ بنابراین تأکید زیاد بر ورودی ها و خروجی های سیستم مدیریت عمومی از نظر ایشان نادرست قلمداد شده است (Bianchi, 2015). برای نمونه در حوزه سیاست های زیست محیطی، تاناکا و همکاران (۲۰۲۰) یک رویکرد

<sup>۱</sup>. James, O & Nakamura

مدل‌سازی دو سطحی را برای رسیدگی به حوزه‌های نظارتی و هماهنگی سیاست‌ها پیشنهاد می‌کنند (Tanaka et al., 2020).

پیترز و بیانچی (۲۰۱۸) و بیانچی و همکاران (۲۰۱۷) رویکرد ارزیابی پویای عملکرد در بخش دولتی را ارائه می‌دهند که منابع استراتژیک، پیشران‌های عملکرد و نتایج نهایی را به هم مرتبط می‌سازد. مهم‌ترین عوامل عملکردی شامل تعداد سیاست‌گذاران مؤثر، تنوع متغیرهای مدیریتی و سیاست‌گذاری، تأخیرهای اثرگذاری، تنوع زیرسیستم‌ها، روابط غیرخطی و میزان غیرقابل‌پیش‌بینی بودن عوامل خارجی هستند (Bianchi & Peters, 2018).

### روش پژوهش

در این پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران (Saunders et al., 2015) مجموعه اقدامات علمی ناظر به روش پژوهش تعیین و تشریح شده‌اند. در جدول شماره ۱: مراحل نگارش روش پژوهش براساس راهنمایی نرگسیان (۱۴۰۲) مبتنی بر پیاز پژوهش مرور شده است.

جدول شماره ۱: روش پژوهش بر اساس مراحل پیاز پژوهش  
(Sanders, 2007, cited in Nargesian, 2023: 19)

پاراادایم پژوهش	پراگماتیسم
رویکرد پژوهش	استقرایی و قیاسی
انتخاب روش‌شناسی	طرح ترکیبی متوالی استقرایی (کیفی-کمی)
افق زمانی پژوهش	مقطعی (پژوهش حاضر در بازه زمانی ۱۴۰۱_۱۴۰۳ و یک‌بار انجام می‌شود)
فازهای پژوهش	فاز اول (کیفی) / فاز دوم (کمی)
استراتژی پژوهش	مطالعه چندموردی / روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه (ترکیب ISM و DF)
روش نمونه‌گیری	ترکیب نمونه‌گیری غیر احتمالی نظری و گلوله برفی / نمونه‌گیری غیر احتمالی با حداکثر تنوع
ابزارهای گردآوری داده‌ها	مطالعه کتابخانه‌ای: پژوهش‌های علمی و اسناد قانونی / مطالعه میدانی: مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان
معیارهای ارزیابی کیفیت	تعیین پروتکل مطالعه موردی با هدف کاهش انحراف پژوهشگر / زاویه‌بندی داده (مطالعه چند موردی) / مجله بازنگر یا اعتبار خبرگان توسط تیم پژوهش / شفافیت مراحل تحقیق و مستندسازی آن (آزمون)
	محاسبه انتقال‌پذیری با استفاده از روش بولین برای حذف ناسازگاری پاسخ‌ها / در روش ISM با استفاده از نظرات نمونه‌ی اولیه از اعضای گروه هدف / بررسی روایی صوری و محتوایی

پرسشنامه های <i>ISM&amp;FD</i> حذف شاخص های دارای امتیاز پایین <i>DF</i> در روش	تشخیص) نمونه گیری با حداکثر تنوع مقایسه با تحقیقات پیشین مشابه (داخلی و خارجی) توصیف ضخیم و غنی بستر مورد مطالعه توصیفگری با حداقل استنباط	
مدل سازی ساختاری-تفسیری ( <i>ISM</i> ) و دلفی فازی ( <i>FD</i> )	کدگذاری و تحلیل تجانس ( <i>CA</i> )	روش تجزیه و تحلیل داده ها

### روش شناسی بخش کیفی: مطالعه چند موردی

پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدل ارزیابی هماهنگی خطمشی در نظام اداری با استفاده از روش مطالعه چندموردی است. لذا از طرح تبیینی مطالعه چند موردی و از میان سه رویکرد اصلی طرح تبیینی شامل ۱. رویکرد کوواریانسی<sup>۱</sup>، ۲. رویکرد ردیابی فرایند<sup>۲</sup> و ۳. رویکرد تحلیل تجانس<sup>۳</sup>، از رویکرد سوم یعنی تحلیل تجانس استفاده شده است (Dul & Hak, 2007). دلیل انتخاب رویکرد سوم تلاش برای تکمیل و ارتقاء الگوی نظری از طریق تحلیل تجانس دو مورد مطالعاتی بوده است. به طوری که علاوه بر نوآوری در طراحی مقوله های اصلی مدل نهایی، مؤلفه های انتخاب شده از اعتباربخشی بالاتری برخوردار بوده و مؤلفه های پرت و غیرهمخوان حذف می شوند (Blatter & Haverland, 2012). جدول ۲ الگوی تجزیه و تحلیل داده های برآمده از مورد های مطالعاتی در مقایسه با ادبیات پژوهش را مشخص کرده است.

جدول شماره ۲: الگوی تجزیه و تحلیل داده و نتیجه گیری در تحلیل تجانس (Johnston et al., 1999)

الگوی ادبیات پژوهش			مورد مطالعه ۲			مورد مطالعه ۱			مؤلفه های شناسایی شده
ناهمخوان	تاحدودی همخوان	کاملاً همخوان	ناهمخوان	تاحدودی همخوان	کاملاً همخوان	ناهمخوان	تاحدودی همخوان	کاملاً همخوان	درجه
D	P	C	D	P	C	D	P	C	برچسب درجه
									ارزیابی
نتیجه گیری: برآورد میزان تجانس مؤلفه (همخوان، نیمه همخوان، غیرهمخوان)									

1. Co Variation approach
2. Process Tracing Approach
3. Congruence Analysis Approach

### جمع‌آوری داده در مطالعه چند موردی:

با توجه به اینکه پژوهش درصدد مقایسه مؤلفه‌های شناسایی‌شده در ادبیات نظری با یافته‌های موردهای مطالعاتی است، جمع‌آوری داده به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی صورت گرفته است. در مطالعه میدانی طی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته (Drever, 1995)، مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر در ارتقای هماهنگی شناسایی و از طریق تحلیل تجانس یافته‌های هریک از موردهای مطالعاتی، مؤلفه‌های نهایی هماهنگی در خط‌مشی‌های اداری حاصل می‌شود. در مطالعه میدانی ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان پژوهش بدین‌صورت بوده است که در مجموع با ۲۳ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران نظام اداری از طریق نمونه‌گیری غیر احتمالی نظری<sup>۱</sup> (Newman, 2014: 443)، مصاحبه به عمل آمد، به نحوی که ۱۴ مورد آن مشترک و ۶ مورد آن اختصاصی مورد مطالعاتی اول (قانون مدیریت خدمات کشوری) ۳ مورد آن اختصاصی مورد مطالعاتی دوم (نقشه‌راه و برنامه‌های جامع اصلاح نظام اداری) بوده است؛ بدین ترتیب برای مورد مطالعاتی اول در مجموع ۲۰ مصاحبه و برای مورد مطالعاتی دوم در مجموع ۱۶ مصاحبه انجام شده است. بر اساس آمار به دست آمده از مصاحبه‌شوندگان میانگین آشنایی و سابقه کار آنان در نظام اداری ۱۷ سال و میانگین سابقه مدیریتی آنان بیش از ۷ سال بوده است. همچنین از نظر سطح تحصیلات حدود ۷۵ درصد دکتری و مابقی دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند.

### تجزیه، تحلیل داده‌ها در مطالعه چند موردی:

روش تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های موردهای مطالعاتی به صورت تحلیل مضمون خواهد بود. اصولاً پژوهشگر کیفی ایده‌های افراد مورد مطالعه را دریافت و آن را در بستر طبیعی خود در قالب ایده‌ها، معانی و مضامین مورد بحث قرار می‌دهد (Newman, 2017: 322). سپس مضامین شناسایی‌شده بر اساس جدول شماره ۲: تحلیل تجانس شده و نتایج بر اساس سه سطح همخوان، نیمه همخوان و ناهمخوان دسته‌بندی می‌شوند. مؤلفه‌های دارای ارزیابی تجانس *CCC* و *CCP* همخوان، مؤلفه‌های دارای ارزیابی تجانس *CCD* و *CPP* نیمه همخوان و در نهایت مؤلفه‌های دارای ارزیابی *CPD* و *CDD* ناهمخوان شناخته می‌شوند. مؤلفه‌هایی که حائز سطح تجانس همخوان یا نیمه همخوان باشند، بعد از ترکیب و ادغام مجدد در مدل نهایی ارزیابی هماهنگی خط‌مشی‌های اداری مورد استفاده قرار می‌گیرند.

<sup>۱</sup>. Thoretical

### روش‌شناسی بخش کمی: ترکیب ISM و DF

#### مدل‌سازی ساختاری - تفسیر (ISM)

مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) که توسط وارفیلد (۱۹۷۴) مطرح شد، روشی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است. به عبارتی دیگر مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) یک فرآیند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با یکدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شوند (Warfield 1974). برای اجرای تکنیک ISM و برای به دست آوردن روابط و سطوح عناصر در قالب یک مدل مفهومی باید فرآیندی مشخصی شامل **مرحله اول**: شناسایی متغیرهای مرتبط با مسئله، **مرحله دوم**: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختار<sup>۱</sup>، **مرحله سوم**: ایجاد ماتریس دسترسی اولیه، **مرحله چهارم**: ایجاد ماتریس دسترسی نهایی، **مرحله پنجم**: بخش‌بندی سطح، **مرحله ششم**: رسم مدل اولیه و نهایی ساختار تفسیری، **مرحله هفتم**: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC) طی گردد (Azar, 2019: 259-262).

#### دلفی فازی (FD)

روش دلفی کلاسیک، همیشه با همگرایی پایین نظرات متخصصان، هزینه اجرای بالا و احتمال حذف نظرات برخی از افراد همراه بوده است؛ بنابراین روش دلفی فازی در دهه ۱۹۹۰ برای حل این مشکلات پیشنهاد شد تا با ارائه چهارچوبی انعطاف‌پذیر، موانع مربوط به عدم دقت و صراحت را تحت پوشش قرار دهد. تکنیک دلفی فازی در یک مرحله انجام شده و معمولاً برای دو هدف اصلی شامل ۱. غربال‌گری و تعیین میزان اهمیت شاخص‌ها و ۲. پیش‌بینی آینده، انجام می‌شود (Habibi and Afridi, 2022: 49) که در پژوهش حاضر هدف اول مورد نظر است. برای انجام روش دلفی فازی چهار گام به ترتیب **گام اول**: شناسایی طیف مناسب برای فازی سازی عبارت کلامی، **گام دوم**: تجمیع فازی مقادیر فازی شده، **گام سوم**: فازی زدایی مقادیر، **گام چهارم**: انتخاب شدت آستانه و غربال شاخص‌ها دنبال می‌شود.

<sup>1</sup>. Structural self-interaction matrix

## یافته‌های پژوهش

## یافته‌های بخش کیفی؛ مطالعه چند موردی

برای مطالعه موردی دو خط‌مشی منتخب در این پژوهش ۲۳ مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران نظام اداری صورت گرفت و تعداد کدهای اختصاص یافته به مجموع مصاحبه‌ها در نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی *Maxqda2020*، ۶۹۱ مورد بوده که از این تعداد ۴۲۹ کد مربوط به مورد مطالعاتی اول و ۲۶۲ کد مربوط به مورد مطالعاتی دوم می‌باشد. همچنان که در شکل ۴ قابل مشاهده است، در مورد مطالعاتی اول ۶ مقوله (مضمون سازمان‌دهنده) شامل ۱. مؤلفه‌های اجرایی و قانونی، ۲. مؤلفه‌های گفتمانی و نظری، ۳. مؤلفه‌های تدوین خط‌مشی و برنامه، ۴. مؤلفه‌های سیاسی و محیطی، ۵. مؤلفه فردی و ۶. مؤلفه‌های ساختاری و ۴۳ مؤلفه هماهنگی شناسایی شده‌اند. همچنین مورد مطالعاتی دوم شامل ۵ مقوله اصلی و ۳۴ مؤلفه فرعی هماهنگی بوده است که مقوله‌های اصلی به ترتیب ۱. مؤلفه‌های زیرساختی و توانمندساز، ۲. مؤلفه‌های کنترل ناهماهنگی (هماهنگی منفی)، ۳. مؤلفه هم‌افزایی (هماهنگی مثبت)، ۴. اصول هماهنگی و در نهایت ۵. پیامدهای هماهنگی شناسایی و معرفی شده‌اند. در شکل ۴ عداد کدهای اختصاص یافته به هر یک از این مقوله‌های اصلی در هر دو مورد مطالعاتی قابل مشاهده است.

Code System		691
الگوی هماهنگی قانون مدیریت خدمات کشوری		0
مؤلفه‌های اجرایی و قانونی		93
مؤلفه‌های گفتمانی و نظری		70
مؤلفه‌های تدوین خط‌مشی و برنامه		99
مؤلفه‌های سیاسی و محیطی		56
مؤلفه‌های فردی مدیران و کارکنان		32
مؤلفه‌های ساختاری		79
الگوی هماهنگی در نقشه‌راه و برنامه جامع اصلاح نظام اداری		1
مؤلفه‌های زیرساختی و توانمندساز		58
مؤلفه‌های کنترل ناهماهنگی (هماهنگی سلبی)		78
مؤلفه‌های هم‌افزایی (هماهنگی مثبت)		77
اصول هماهنگی		18
پیامد هماهنگی		30

شکل شماره ۱: مقوله‌های اصلی و کدهای اختصاص یافته به هر یک در دو مورد مطالعاتی (خروجی نرم‌افزار

*(Maxqda2020)*

طی جداول ۳ کیفیت حصول اشباع نظری برای هر دو مورد مطالعاتی به نمایش گذاشته شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود در مورد مطالعاتی اول مجموعاً ۲۰ مصاحبه انجام شده است که بر اساس جدول ارائه شده از مصاحبه ۱۲ به بعد اشباع نظری حاصل شده است و مولفه‌های هماهنگی به تثبیت رسیده‌اند. همچنین در مورد مطالعاتی دوم مجموعاً ۱۶ مصاحبه صورت گرفته است که بر اساس جدول شماره ۶ از مصاحبه ۱۱ اشباع نظری حاصل شده است.

جدول شماره ۱: اشباع نظری در تحلیل مصاحبه‌های مورد مطالعاتی اول و دوم

مصاحبه	زیرساختی و توانمندساز	کنترل ناهماهنگی	هم‌افزایی	اصول	پیامد	مؤلفه‌های اضافه‌شده
۱	۱	۱	۲	۱	۱	۶
۲	۰	۱	۱	۲	۱	۵
۳	۳	۲	۳	۰	۰	۸
۴	۱	۲	۱	۱	۱	۹
۵	۱	۲	۰	۰	۰	۳
۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۷	۳	۰	۱	۰	۰	۴
۸	۰	۱	۰	۰	۰	۱
۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱
۱۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰
مجموع	۹	۹	۹	۴	۳	۳۴

مصاحبه	اجرایی و قانونی	گفتمانی و نظری	تدوین خط‌مشی و برنامه	سیاسی و محیطی	فردی مدیران و کارکنان	ساختاری	مؤلفه‌های اضافه‌شده
۱	۳	۲	۱	۰	۱	۲	۸
۲	۲	۱	۶	۲	۲	۱	۱۴
۳	۱	۲	۱	۱	۰	۱	۶
۴	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۳
۵	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱
۶	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱
۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۹	۲	۰	۰	۱	۰	۰	۳
۱۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۲
۱۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۳
۱۲	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
۱۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
مجموع	۱۰	۶	۹	۷	۴	۷	۴۳

### تحلیل تجانس مولفه‌های هماهنگی در خطمشی‌های اداری

مولفه‌های استخراج‌شده از مطالعاتی اول و دوم با استفاده از روش تحلیل تجانس (نمونه‌ای در جدول ۴) بررسی شدند. نتایج نشان داد از میان ۷۳ مؤلفه مستقل هماهنگی خطمشی، ۳۵ مؤلفه همخوان، ۱۵ مؤلفه نیمه‌همخوان و ۲۳ مؤلفه ناهمخوان شناسایی شد. سپس مؤلفه‌های همخوان و نیمه‌همخوان مجدداً تحلیل و موارد مشابه ادغام گردید که در نهایت به استخراج ۲۷ مؤلفه نهایی برای مدل ارزیابی هماهنگی خطمشی در نظام اداری انجامید.

جدول شماره ۲: نمونه جدول تحلیل تجانس مؤلفه‌های هماهنگی

ادبیات موضوع			مورد مطالعه ۲			مورد مطالعه ۱			مؤلفه هماهنگی
ناهمخوان (D)	تاحدودی همخوان (P)	کاملاً همخوان (C)	ناهمخوان (D)	تاحدودی همخوان (P)	کاملاً همخوان (C)	ناهمخوان (D)	تاحدودی همخوان (P)	کاملاً همخوان (C)	ارتباط بودجه با عملکرد شبکه
C			D			C			ارزیابی
<i>CDC</i>									
نتیجه‌گیری: نیمه همخوان									
ناهمخوان (D)	تاحدودی همخوان (P)	کاملاً همخوان (C)	ناهمخوان (D)	تاحدودی همخوان (P)	کاملاً همخوان (C)	ناهمخوان (D)	تاحدودی همخوان (P)	کاملاً همخوان (C)	محوریت مردم و رضایت آن‌ها از خدمات
P			C			C			ارزیابی
<i>CCP</i>									
نتیجه‌گیری: همخوان									

### یافته‌های بخش کمی: یافته‌های ISM و DF

در بخش کمی پژوهش، با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند و رویکرد حداکثر تنوع، ۲۲ نفر از خبرگان نظام اداری به مشارکت پرداختند. از این تعداد، ۱۳ نفر در مرحله اول نیز حضور داشتند و ۹ نفر جدید بودند. در میان شرکت‌کنندگان، تعداد ۱۶ نفر دارای مدرک دکتری و بقیه دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. از نظر جایگاه سازمانی، به جز

یک نفر کارشناس، سایر افراد در رده های مدیریتی شامل مدیران پایه (۴ نفر)، مدیران میانی (۱۱ نفر) و مدیران و مقامات ارشد (۷ نفر) بوده اند. در ادامه، ابتدا یافته های مربوط به مدل سازی ساختاری و تفسیری ارائه می شود و سپس یافته های مربوط به فاز دلفی بررسی خواهد شد.

### مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM)

بر اساس تحلیل مقوله های استخراج شده از بخش کیفی و مطالعه چندموردی، هشت مقوله اصلی برای مدل سازی ساختاری-تفسیری انتخاب شدند. این مقوله ها شامل هماهنگی گفتمانی و نظری (A1) در سطح مبانی و باورهای بازیگران، هماهنگی سیاسی (A2) در ایجاد اجماع و حمایت سیاسی از خطمشی، هماهنگی نهادی (A3) در تعیین نقش ها، مسئولیت ها و روابط بازیگران، توانمندی های فردی (A4) در مهارت های ارتباطی و اعتمادسازی مدیران و کارکنان، و زیرساخت ها و پیشران ها (A5) به عنوان ظرفیت های اطلاعاتی، مالی و انسانی مؤثر بر هماهنگی می باشند. همچنین مدیریت و کنترل تعارض ها در اجرا (A6)، هم افزایی و تشریک مساعی در اجرا (A7) و کیفیت و انسجام خطمشی عمومی (A8) به عنوان سایر مقوله های کلیدی شناسایی شدند. در ادامه، از خبرگان اداری درخواست شد با مقایسه زوجی این مقوله ها، میزان اثرگذاری و نقش زمینه سازی هر یک بر دیگری را مشخص کنند که نتیجه تجمیع نظرات آنان در قالب ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول شماره ۳: ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)

مؤلفه ها	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
A1		۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
A2	-۱		۱	۱	-۱	۱	۱	-۱
A3	-۱	-۱		۱	۲	۱	۱	۲
A4	-۱	-۱	-۱		-۱	۱	۱	-۱
A5	-۱	۱	۲	۱		۱	۱	۱
A6	-۱	-۱	-۱	-۱	-۱		۲	-۱
A7	-۱	-۱	-۱	-۱	-۱	۲		۲
A8	-۱	۱	۲	۱	-۱	۱	۲	

ماتریس خود تعاملی ساختاری به دست آمده بر اساس آنچه در فصل روش پژوهش بیان شد، به ماتریس دسترسی اولیه (جدول شماره ۶) که یک ماتریس صفر و یک است، تبدیل می‌شود و در ادامه با وارد نمودن انتقال پذیری در روابط مقوله‌ها، ماتریس اولیه طبق قاعده بولین، به ماتریس نهایی (جدول شماره ۷) تبدیل می‌شود.

جدول شماره ۴: ماتریس دسترسی اولیه (RM)

A8	A7	A6	A5	A4	A3	A2	A1	
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	A1
۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	A2
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	A3
۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	A4
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	A5
۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	A6
۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	A7
۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	A8

جدول شماره ۵: ماتریس دستیابی نهایی (TM)

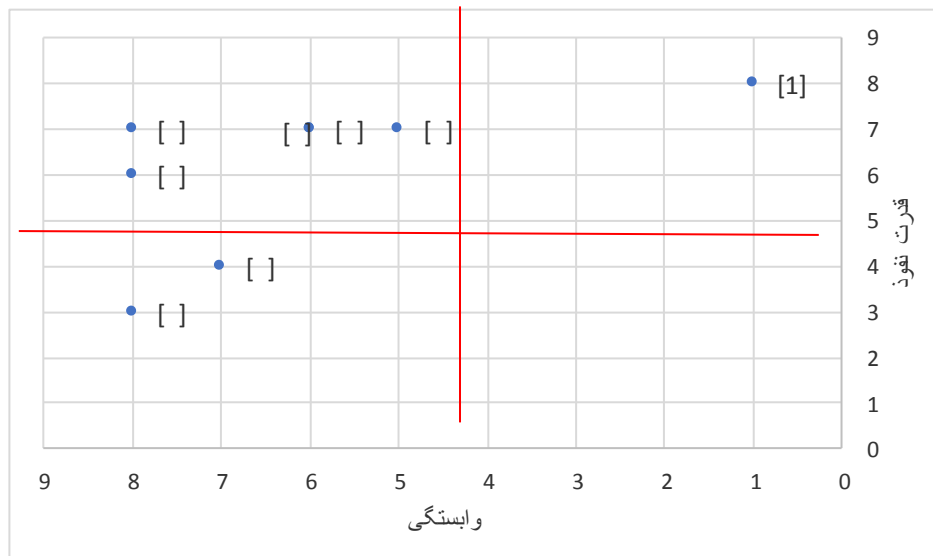
قدرت نفوذ	A8	A7	A6	A5	A4	A3	A2	A1	
$\frac{8}{7}$	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	A1
$\frac{7}{7}$	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	A2
$\frac{7}{7}$	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	A3
$\frac{4}{7}$	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	A4
$\frac{7}{7}$	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	A5
$\frac{3}{7}$	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	A6
$\frac{6}{7}$	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	A7
$\frac{7}{7}$	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	A8
میزان وابستگی	$\frac{8}{8}$	$\frac{8}{8}$	$\frac{8}{8}$	$\frac{5}{8}$	$\frac{7}{8}$	$\frac{6}{8}$	$\frac{6}{8}$	$\frac{1}{8}$	

در این مرحله مجموعه خروجی‌ها (اثرگذاری) ورودی‌ها (اثرپذیری) و همچنین عناصر مشترک خروجی ورودی مربوط به مقوله‌های مختلف شناسایی می‌شود. مقوله‌هایی که عناصر خروجی و مجموعه مشترک آن‌ها یکسان باشند، در یک سطح قرار می‌گیرند. این موضوع برای سطح یک ISM طی جدول شماره ۸ نمایش داده شده است و این فرایند تا زمانی که سطوح همه مقوله‌های هماهنگی مشخص شود، ادامه می‌یابد.

جدول شماره ۶: شناسایی مقوله‌های سطح اول ISM

مؤلفه	خروجی (اثرگذاری)	ورودی (اثرپذیری)	مجموعه مشترک	سطح ۱
<b>A1</b>	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	A1	A1	
<b>A2</b>	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	A1, A2, A3, A5, A7, A8	A2, A3, A5, A7, A8	
<b>A3</b>	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	A1, A2, A3, A5, A7, A8	A2, A3, A5, A7, A8	
<b>A4</b>	A4, A6, A7, A8	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8	A4, A7, A8	
<b>A5</b>	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	A1, A2, A3, A5, A8	A2, A3, A5, A8	
<b>A6</b>	A6, A7, A8	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	A6, A7, A8	انتخاب
<b>A7</b>	A2, A3, A4, A6, A7, A8	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	A2, A3, A4, A6, A7, A8	انتخاب
<b>A8</b>	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	انتخاب

همان‌طور که ملاحظه می‌کنید در شکل شماره ۲ تحلیل MICMAC (قدرت\_وابستگی) مقوله‌های هماهنگی انجام شده است. براساس مطالب بیان شده در فصل سوم، مقوله‌های مذکور به چهار گروه خودمختار (نفوذ و وابستگی پایین)، وابسته (وابستگی بالا و نفوذ پایین)، پیوندی (وابستگی و نفوذ بالا) و نفوذ (وابستگی کم و نفوذ بالا) دسته‌بندی می‌شوند.



شکل شماره ۲: تحلیل MICMAC مقوله‌های هماهنگی

### ۱.۱ رتبه‌بندی مؤلفه‌ها بر اساس تکنیک دلفی فازی

بر اساس یافته‌های بخش کیفی، ۲۷ مؤلفه برای مدل مفهومی هماهنگی در خط‌مشی‌های اداری انتخاب شدند که در این مرحله برای رتبه‌بندی بر اساس روش دلفی فازی از آن‌ها استفاده می‌شود. عدد فازی مثلثی<sup>۱</sup> ( $TFN$ ) یک عدد فازی است که با سه عدد حقیقی به شکل  $F = (l, m, u)$  مشخص می‌شود. در جدول زیر نظرات تجمیع شده خبرگان در حالت فازی و فازی زدایی شده برای هر مؤلفه، ارائه شده است. در هر دو حالت فازی و فازی زدایی از میانگین حسابی داده‌های جمع‌آوری شده استفاده شده است.

<sup>۱</sup>. Trangular fuzzy number

جدول شماره ۹: فازی زدایی و مقدار قطعی مؤلفه‌های هماهنگی

ردیف	مؤلفه	میانگین دیدگاه			مقدار قطعی	نتیجه
		کران بالا	حد وسط	کران پایین		
۱	رضایت شهروندان از خدمات عمومی	۰,۸۵۸۶۹۶	۰,۷۲۸۲۶۱	۰,۴۸۹۱۳	۰,۶۹	تأیید
۲	اتصال و ارتباط بین پایگاه‌های اطلاعاتی	۰,۹۳۴۷۸۳	۰,۸۱۵۲۱۷	۰,۵۶۵۲۱۷	۰,۷۷	تأیید
۳	هماهنگی خط‌مشی‌های هم‌عرض و متناظر	۰,۹۷۸۲۶۱	۰,۸۹۱۳۰۴	۰,۶۴۱۳۰۴	۰,۸۴	تأیید
۴	هماهنگی درونی سازمانی	۰,۹۵۶۵۲۲	۰,۷۸۲۶۰۹	۰,۵۲۲۶۰۹	۰,۷۶	تأیید
۵	لزوم ثبات مدیریت و ساختار	۰,۸۸۰۴۳۵	۰,۶۶۳۰۴۳	۰,۴۲۳۹۱۳	۰,۶۵۶	رد
۶	تأثیرگذاری ارزیابی‌های عملکرد	۰,۹۰۲۱۷۴	۰,۶۹۵۶۵۲	۰,۴۴۵۶۵۲	۰,۶۸	تأیید
۷	توجه به بلوغ و ظرفیت اجرایی دستگاه‌ها	۰,۹۰۲۱۷۴	۰,۷۲۸۲۶۱	۰,۴۷۸۲۶۱	۰,۷۰	تأیید
۸	وجود چارچوب مفهومی و مبانی نظری خط‌مشی	۰,۸۶۹۵۶۵	۰,۷۰۶۵۲۲	۰,۴۵۶۵۲۲	۰,۶۸	تأیید
۹	همراستایی با اسناد و قوانین بالادستی	۰,۹۴۵۶۵۲	۰,۷۶۰۸۷	۰,۵۱۰۸۷	۰,۷۴	تأیید
۱۰	جامع‌نگری و انسجام درونی خط‌مشی	۰,۹۷۸۲۶۱	۰,۸۱۵۲۱۷	۰,۵۶۵۲۱۷	۰,۷۹	تأیید
۱۱	گفتگو مستمر، آموزش و اقلان‌سازی	۰,۹۴۵۶۵۲	۰,۸۱۵۲۱۷	۰,۵۶۵۲۱۷	۰,۷۸	تأیید
۱۲	وجود گفت‌وگو و باور مشترک	۰,۹۱۳۰۴۳	۰,۸۰۴۳۴۸	۰,۵۵۴۳۴۸	۰,۷۶	تأیید
۱۳	مشارکت‌جویی خبرگانی در تدوین خط‌مشی‌ها	۰,۹۲۳۹۱۳	۰,۷۲۸۲۶۱	۰,۴۷۸۲۶۱	۰,۷۱	تأیید
۱۴	شفافیت فرایند تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری اداری	۰,۹۱۳۰۴۳	۰,۷۰۶۵۲۲	۰,۴۵۶۵۲۲	۰,۶۹	تأیید
۱۵	جلب مشارکت و همدلی دستگاه‌ها در تدوین خط‌مشی‌ها	۰,۹۲۳۹۱۳	۰,۷۸۲۶۰۹	۰,۵۳۲۶۰۹	۰,۷۵	تأیید
۱۶	انجام با کیفیت مطالعه پشتیبان و پیش‌بینی اثرات تصمیم‌ها	۰,۵۱۰۸۷	۰,۷۶۰۸۷	۰,۹۳۴۷۸۳	۰,۷۴	تأیید
۱۷	تفکیک سطوح سیاسی از اداری	۰,۴۳۴۷۸۳	۰,۶۸۴۷۸۳	۰,۸۸۰۴۳۵	۰,۶۷	تأیید
۱۸	میزان اقتدار و نفوذ نهاد و مدیر هماهنگ‌کننده	۰,۴۷۸۲۶۱	۰,۷۲۸۲۶۱	۰,۹۱۳۰۴۳	۰,۷۱	تأیید
۱۹	غلبه نگاه ملی بجای نگاه بخشی یا دستگاهی	۰,۶۳۰۴۳۵	۰,۸۸۰۴۳۵	۰,۹۸۹۱۳	۰,۸۳	تأیید
۲۰	جلب حمایت سیاستمداران و بازیگران اثرگذار	۰,۵۳۲۶۰۹	۰,۷۸۲۶۰۹	۰,۹۵۶۵۲۲	۰,۷۶	تأیید
۲۱	وجود اعتماد بین اعضای شبکه	۰,۴۸۹۱۳	۰,۷۳۹۱۳	۰,۹۲۳۹۱۳	۰,۷۲	تأیید
۲۲	توانمندی مدیر در مربی‌گری و تعامل یادگیرنده	۰,۴۶۷۲۹۱	۰,۷۱۷۲۹۱	۰,۸۹۱۳۰۴	۰,۶۹	تأیید
۲۳	تجربه و تسلط کافی مدیران ارشد	۰,۵۶۵۲۱۷	۰,۸۱۵۲۱۷	۰,۹۵۶۵۲۲	۰,۷۸	تأیید
۲۴	یکپارچه بودن فرایند ارائه خدمات عمومی	۰,۵۲۱۷۳۹	۰,۷۷۱۷۳۹	۰,۹۳۴۷۸۳	۰,۷۴	تأیید
۲۵	وجود متولی و مسئول نتایج شبکه	۰,۵۲۱۷۳۹	۰,۷۷۱۷۳۹	۰,۹۳۴۷۸۳	۰,۷۴	تأیید
۲۶	تناسب مسئولیت با اختیارات و امکانات	۰,۴۵۶۵۲۲	۰,۷۰۶۵۲۲	۰,۹۰۲۱۷۴	۰,۶۹	تأیید
۲۷	اولویت‌بندی برنامه‌ها و اجماع روی آن	۰,۵۷۶۰۸۷	۰,۸۱۵۲۱۷	۰,۹۴۵۶۵۲	۰,۷۸	تأیید

همان‌طور که در جدول شماره ۹ قابل مشاهده است، از میان مؤلفه شناسایی شده، با در نظر گرفتن حد آستانه موافقت اکثریت نسبی خبرگان، مؤلفه‌هایی که عدد قطعی آن‌ها بالاتر از ۰,۶۶ باشد، در مدل نهایی مورد استفاده قرار گرفتند. بر این اساس ۲۶ مؤلفه «تأیید» و ۱ مؤلفه با عنوان «لزوم ثبات مدیریت و ساختار» کمتر از حد آستانه و «حذف» شده است.

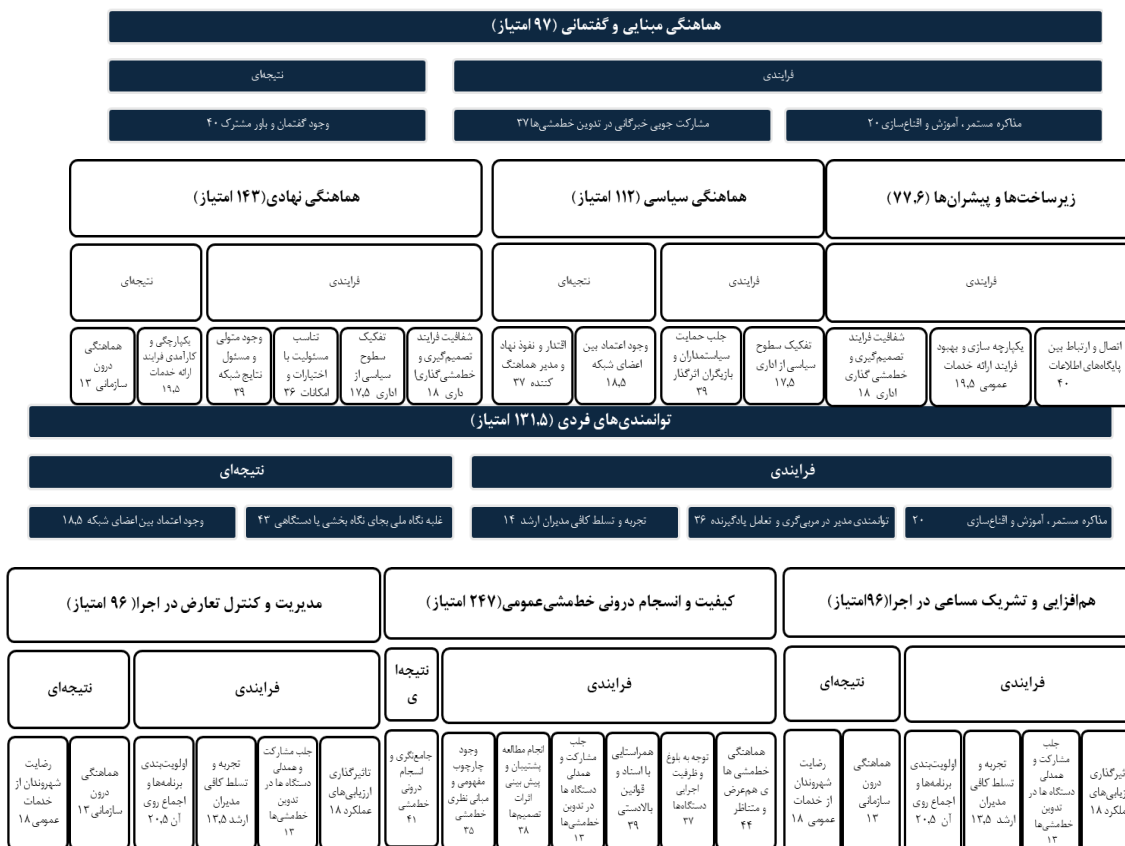
### ارائه مدل ارزیابی هماهنگی در خط‌مشی‌های اداری (ترکیب ISM و DF)

با توجه به هدف پژوهش حاضر در ارائه مدل ارزیابی هماهنگی، مقوله‌های اصلی در محور عمودی بر اساس درجه هماهنگی، از هماهنگی سلبی (حداقل هماهنگی ناظر بر کاهش تعارض و موازی‌کاری) تا هماهنگی ایجابی (حداکثر هماهنگی مبتنی بر هم‌افزایی، نهادینگی و هماهنگی‌های بلندمدت) سامان‌دهی شده‌اند. در محور افقی نیز، بر اساس تحلیل جدول MICMAC، مقوله‌ها از نظر میزان اثرگذاری، از اثرگذاری کمتر به بیشتر جایابی شده‌اند. ذیل هر مقوله، مؤلفه‌ها از دو منظر فرایندی و نتیجه‌ای دسته‌بندی شده و به هر مؤلفه بر اساس خروجی دلفی فازی، امتیازی از مجموع ۱۰۰۰ امتیاز اختصاص یافته است. لازم به ذکر است برخی از ۲۶ مؤلفه هماهنگی ممکن است در بیش از یک مقوله حضور داشته باشند که در این صورت امتیاز آن‌ها بین مقوله‌ها توزیع شده است.

در **سطح اول هماهنگی**، مقوله‌های «مدیریت و کنترل تعارض در اجرا»، «کیفیت و انسجام درونی خط‌مشی» و «هم‌افزایی و تشریک مساعی در اجرا» به ترتیب از نظر نفوذ و قدرت قرار گرفته‌اند. این سطح ناظر بر توانمندی مجموعه در تدوین خط‌مشی منسجم و اجرای آن بدون تعارض و با حداکثر همکاری میان بازیگران است و بیانگر بُعد روبنایی هماهنگی می‌باشد. در مقابل، **سطوح بالاتر نقش زیربنایی و پشتیبان** سطح اول را ایفا می‌کنند. در **سطح دوم**، مقوله «توانمندی‌های فردی» قرار دارد که به شایستگی‌های مدیران در ایجاد هماهنگی میان کارکنان و سایر مدیران اشاره دارد و به‌عنوان حلقه واسط، هماهنگی‌های نهادی، سیاسی و زیرساختی سطح سوم را به هماهنگی‌های اجرایی سطح اول متصل می‌کند.

در **سطح سوم**، سه مقوله «زیرساخت‌ها و پیشران‌ها»، «هماهنگی سیاسی» و «هماهنگی نهادی» قرار گرفته‌اند که علی‌رغم ایجاد سطوح بالای هماهنگی، ماهیتی عینی و ملموس دارند. در این سطح، هماهنگی زیرساختی بیشترین تأثیر، هماهنگی سیاسی تأثیر متوسط و هماهنگی نهادی تأثیر کمتری دارد. در نهایت، **سطح چهارم** به مقوله «هماهنگی گفتمانی-نظری» اختصاص دارد که ناظر بر میزان اشتراک گفتمانی و باور مشترک میان بازیگران شبکه است و

تحقق آن از طریق مؤلفه‌هایی چون ارتباط، گفتگو، آموزش متقابل و پیوند بدنه علمی و اجرایی امکان پذیر می‌شود.



شکل شماره ۳: مدل ارزیابی هماهنگی در خطمشی‌های اداری

### بحث و نتیجه‌گیری

در راستای تحلیل همسویی و ناهم‌سویی با پیشینه پژوهشی، نتایج پژوهش حاضر مؤید این واقعیت است که هماهنگی امری مرتبه‌مند و طیفی است؛ موضوعی که با چارچوب‌های کلاسیک نظیر مقیاس نه‌سطحی متکالف (۱۹۹۴)، مقیاس پنج‌سطحی براون (۲۰۰۸) و طیف درجه‌بندی‌شده کولبیا و همکاران (۲۰۱۷) همسویی کامل دارد. با این حال، وجه تمایز و

پیشرفت پژوهش حاضر نسبت به آثار مذکور در ساختارمندی عملیاتی آن است. برخلاف مدل‌های پیشین که عمدتاً بر توصیف سطوح کلی تمرکز داشتند، مدل فعلی با شکستن سطوح به مقوله‌ها و سپس مؤلفه‌های سنجش‌پذیر، فرآیند ارزیابی را از حالت انتزاعی خارج کرده و با امتیازبندی دقیق هر مؤلفه، ابزاری کاربردی برای سنجش هماهنگی در خطمشی‌های اداری ارائه داده است.

در بخش دیگری از پیشینه، براون (۲۰۰۸) با تفکیک معیارهای هماهنگی به دو حوزه اداری و خطمشی، گامی به سوی جامعیت برداشته است که نتایج این تحقیق نیز بر ضرورت این تفکیک صحنه می‌گذارد. اما نقطه افتراق اینجاست که در آثار براون و همچنین آردودا لیته و بوئنین (۲۰۱۳)، علی‌رغم تفصیل مناسب معیارها، یک مدل ساختاریافته که روابط افقی و عمودی میان متغیرها را تبیین کند، مشاهده نمی‌شود؛ خلأیی که در پژوهش حاضر با طراحی مدل ماتریسی و چیدمان نظام‌مند مؤلفه‌ها پوشش داده شده است. همچنین در مقایسه با الگوی یکپارچگی خطمشی کندل و بیزبروک (۲۰۱۶)، اگرچه هر دو پژوهش بر ماهیت طیفی ارزیابی تأکید دارند، اما مدل حاضر با تعیین اوزان دقیق و مشخص کردن تقدم و تأخر معیارها (با استفاده از رویکرد فرایندی-نتیجه‌ای)، برتری تحلیلی خود را در درک اهمیت نسبی عوامل نشان می‌دهد. در نهایت، برخلاف مدل پیترز و بیانچی (۲۰۱۸) که بر پویایی‌شناسی سیستم تمرکز دارد و در جنبه‌های کاربردی بخش عمومی دچار ابهام است، مدل نهایی این تحقیق مسیری روشن و گام‌به‌گام برای ارزیابان خطمشی در دستگاه‌های اجرایی ترسیم می‌کند.

به طور کلی آنچه این پژوهش را از ادبیات موجود متمایز می‌سازد، گذار از «توصیف هماهنگی» به «سنجش‌پذیری هماهنگی» در بستری بومی است. در حالی که پژوهش‌های گذشته عمدتاً بر بنیان‌های تئوریک هماهنگی افقی و عمودی استوار بوده‌اند، مدل طراحی شده در این مطالعه با ترکیب روش‌شناسی کیفی و کمی، توانسته است پیچیدگی‌های نهادی حاکم بر خطمشی‌های اداری جمهوری اسلامی ایران را در کالبد یک مدل ارزیابی ادغام کند. این رویکرد نه تنها خلأ موجود در زمینه نبود اوزان و اولویت‌بندی در مدل‌های پیشین (نظیر مدل *Candel & Biesbroek, 2016*) را مرتفع ساخته، بلکه با تفکیک دقیق میان «فرآیندهای هماهنگ‌ساز» و «نتایج حاصل از هماهنگی»، ابزاری دوسویه برای کاربست مدل ارائه شده فراهم کرده است.

همانطور که در قسمت یافته‌های پژوهش بدان اشاره شد، مدل ارزیابی هماهنگی در خطمشی‌های اداری در چهار سطح از هماهنگی سلبی (نبود تعارض و موازی کاری) به سمت هماهنگی ایجابی (ایجاد هم‌افزایی و همیاری) ارائه شده است تا امکان کاربردپذیری بیشتر برای سه سطح سازمان، شبکه و دولت را فراهم آورد. در همین راستا، پیشنهادهای کاربردی برای سه سطح سازمان، شبکه و دولت به شرح زیر قابل ارائه است:

#### سطح سازمان‌های دولتی:

- ۱) شناسایی وضعیت فعلی هماهنگی، تعیین سطح آن، شناسایی نقاط ضعف و آسیب‌پذیری، و طراحی مکانیزم‌های بهبود در سازمان مربوطه.
- ۲) سنجش نگرش کارکنان سازمان نسبت به همکاری و هماهنگی، و شناسایی مهم‌ترین موانع هماهنگی و همکاری درون‌سازمانی.
- ۳) بررسی و تحلیل انواع هماهنگی، به‌ویژه توانمندی‌های فردی در هماهنگی و هماهنگی نظری و گفتمانی در سطح سازمان، و طراحی سازوکارهای ارتقای آن.

#### سطح شبکه‌های خطمشی:

- ۴) ارزیابی خطمشی‌های شبکه از نظر سطح هماهنگی و ارائه راهکارهایی بر مبنای روابط شبکه‌ای برای بهبود آن.
- ۵) بررسی و تحلیل کیفیت و انسجام درونی خطمشی‌ها، و طراحی سازوکارهای بهبود و ارتقای آن‌ها.
- ۶) نگاهت نهادی شبکه خطمشی و مشخص کردن نقش و مسئولیت هر یک از بازیگران در انواع و سطوح هماهنگی مورد انتظار (تهیه پیوست اجرای خطمشی).

#### سطح دولت:

- ۷) تعریف هماهنگی به عنوان یک شاخص عمومی در سطح دولت و انجام ارزیابی سالانه به عنوان یکی از شاخص‌های حکمرانی سالم و متعالی.
- ۸) ایجاد یک مرکز یا موسسه برای هماهنگی و اجرای خطمشی در سطح دولت برای پیگیری میزان همکاری و هماهنگی دستگاه‌های مرتبط در حل مسائل پیچیده و چندوجهی.
- ۹) ارزیابی همکاری و هماهنگی با دولت‌های دیگر و نهادهای بین‌المللی بر اساس سه اصل کارآیی، اثربخشی، و منفعت ملی، و تنظیم روابط و سطح همکاری و هماهنگی با آن‌ها.

اگرچه با انجام پژوهش پیش‌رو سعی شد ابعاد هماهنگی خط‌مشی در بخش عمومی (مشخصاً نظام اداری) تا جای ممکن تبیین و تفصیل یابد و به عنوان یک مدل ارزیابی هماهنگی برای بهره‌برداری مجموعه‌های مختلف قابل اتکا باشد؛ اما برای تکمیل یافته‌ها و نتایج آن در پژوهش‌های آتی، پیشنهادهایی به شرح ذیل را می‌توان ارائه داد:

- ✓ تحلیل و ارزیابی هماهنگی در سازمان‌ها و بخش‌های عمومی دیگر بر اساس مدل ارزیابی هماهنگی ارائه شده.
- ✓ طراحی و ارائه سازوکارهای ارتقای انواع هماهنگی و مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش اعم از سیاسی، نهادی، گفتمانی و غیره.
- ✓ ارائه مدل ارزیابی هماهنگی در بخش‌های عمومی مختلف (سلامت، اقتصاد، فرهنگ و...) و مقایسه آن با مدل پژوهش حاضر.
- ✓ ارائه مدل ارزیابی برای سایر مفاهیم حکمرانی مانند شفافیت، پاسخگویی، ظرفیت و توانمندی حاکمیت، مردم‌سازی امور عمومی و مردم‌سالاری مشارکتی، کیفیت قانون، مشارکت ذینفعان، خط‌مشی‌گذاری شواهدمحور و غیره.

### حمایت و قدردانی

بدین‌وسیله نویسندگان مراتب سپاس و قدردانی خود را از سازمان اداری و استخدامی کشور بابت حمایت‌های معنوی و فراهم آوردن بسترهای لازم جهت انجام این پژوهش اعلام می‌دارند. شایان ذکر است که این مطالعه فاقد حمایت‌های مالی مستقیم بوده است.

### منابع فارسی

- آذر، عادل، خسروانی؛ فرزانه. جلالی، رضا. (۱۳۹۸). تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله). چاپ چهارم. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- پولادی، حسن؛ کشاورزبان، محمد مهدی. (۱۳۹۶). تحلیل و بررسی قانون مدیریت خدمات کشوری. مرکز پژوهشی آراء: تهران.
- حبیبی، آرش؛ آفریدی، صنم. (۱۴۰۱). تصمیم‌گیری چند شاخصه (قطعی و فازی)، انتشارات نارون دانش، تهران.
- رفیع زاده بقرآبادی، علاء الدین؛ عفتی داریانی، محمد علی؛ رونق، مریم. (۱۳۸۹). مدیریت عملکرد، ویراست سوم. تهران: انتشارات فرمنش.
- عسکری آزاد، محمود. (۱۳۹۲). نقشه راه اصلاح نظام اداری. تهران: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور.

فوکویاما، فرانسیس. (۱۴۰۱) *نظم و زوال سیاسی*، مترجم: قهرمانپور، رحمن، چاپ ۵، تهران: انتشارات روزنه.

قاسمی، مبینا. (۱۳۹۴). *شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرای خط‌مشی عمومی؛ مورد مطالعه: قانون مدیریت خدمات کشوری*. پایان نامه ارشد، گروه مدیریت. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه شاهد.

قانون مدیریت خدمات کشوری (مصوب ۱۳۸۶)

نرگسیان، عباس. (۱۴۰۲). *روش تحقیق در مدیریت*، چاپ اول، تهران: نگاه دانش.

نقشه‌راه و برنامه‌های جامع اصلاح نظام اداری (۱۳۹۲-۱۴۰۰)

نیومن، ویلیام لاورنس. (۱۳۹۳) *روش‌های پژوهش اجتماعی رویکردهای کمی و کیفی*. ترجمه: فقیه‌هی، ابوالحسن. آغاز. عسل. تهران: انتشارات ترمه با همکاری انجمن علوم مدیریت ایران.

## References

- Askari Azad, M. (2013). Roadmap for Reforming the Administrative System. Tehran: Vice Presidency for Management Development and Human Capital of the President. (In Persian)
- Azar, A., Khosravani, F., & Jalali, R. (2019). *Soft Operations Research (Problem Structuring Approaches)*, 4th Edition, Tehran: Industrial Management Organization. (In Persian)
- Bevir, M. (2007). *Governance: A Very Short Introduction*. OUP Oxford.
- Bianchi, C. (2015). Enhancing Joined- Up Government and Outcome- Based Performance Management through System Dynamics Modelling to Deal with Wicked Problems: The Case of Societal Ageing. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(4), 502-505.
- Bianchi, C., & Peters, B. G. (2018). Measuring Coordination and Coherence: Assessing Performance across the Public Sector. In *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector* (pp. 143-159). Springer, Cham.
- Bianchi, C., Bovaird, T., & Loeffler, E. (2017). Applying a Dynamic Performance Management Framework to Wicked Issues: How Coproduction Helps to Transform Young People's Services in Surrey County Council, UK. *International Journal of Public Administration*, 40(10), 833-846.
- Blatter, J., & Haverland, M. (2012). *Designing Case Studies: Explanatory Approaches in Small-N Research*. Palgrave Macmillan.
- Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2022). Policy design for policy coordination. In *Research handbook of policy design* (pp. 351-370). Edward Elgar Publishing.
- Braun, D. (2008). Organizing the Political Coordination of Knowledge and Innovation Policies. *Science and Public Policy*, 35, 227-239.
- Braun, V., & Clarke, V. (2008). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

- Candel, J. J. L., & Biesbroek, G. R. (2016). Toward a Processual Understanding of Policy Integration. *Policy Sciences*, 49(3), 211–231.
- Cejudo, G. M., & Michel, C. L. (2017). Addressing Fragmented Government Action: Coordination, Coherence, and Integration. *Policy Sciences*, 50(4), 745-767.
- Currie, G., & Bromley, L. (2005, August). Developing Measures of Public Transport Schedule Coordination Quality. In 28th Australasian Transport Research Forum.
- Drever, E. (1995). Using Semi-Structured Interviews in Small-Scale Research. A Teacher's Guide.
- Dul, J., & Hak, T. (2007). *Case Study Methodology in Business Research*. Routledge.
- Fukuyama, F. (2022). *Political Order and Political Decay*, translated by Ghahramanpour, Rahman, 5th Edition, Tehran: Rozaneh Publications. (In Persian)
- Ghasemi, M. (2015). Identification and Prioritization of Barriers to the Implementation of Public Policy: A Case Study of the Civil Service Management Law. Master's Thesis, Management Group, Faculty of Humanities, Shahid University. (In Persian)
- Habibi, Arash, and Afridi, Sanam. (2022). *Multi-Criteria Decision Making (Deterministic and Fuzzy)*, Narvan Danesh Publications, Tehran. In Persian.
- Hood, C. (2005). The Idea of Joined-Up Government: A Historical Perspective. In V. Bogdanor (ed.), *Joined-Up Government*. Oxford: Oxford University Press for the British Academy.
- James, O., & Nakamura, A. (2015). Shared Performance Targets for the Horizontal Coordination of Public Organizations: Control Theory and Departmentalism in the United Kingdom's Public Service Agreement System. *International Review of Administrative Sciences*, 81(2), 392-411.
- Johnston, W. J., Leach, M. P., and Liu, A. H. (1999). Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research. *Industrial Marketing Management*, 28, 201–213.
- Kapucu, N., & Demiroz, F. (2011). Measuring Performance for Collaborative Public Management Using Network Analysis Methods and Tools. *Public Performance & Management Review*, 34(4), 549–579. doi:10.2753/pmr1530-9576340406
- Kapucu, N., & Hu, Q. (2020). *Network Governance: Concepts, Theories, and Applications*. Routledge.
- Kelchtermans, S., & Santos, A. M. (2025). The study of policy coordination: an approach to integrate expert assessment with automated content analysis. *Science and Public Policy*, 52(2), 222-235.

- Knill, C., Steinbacher, C., & Steinebach, Y. (2020). Policy Integration: Challenges for Public Administration. In Oxford Research Encyclopedia of Politics.
- Koliba, C., Meek, J. W., & Zia, A. (2017). Governance Networks in Public Administration and Public Policy. Routledge.
- Kroll, A., & Moynihan, D. P. (2018). The Design and Practice of Integrating Evidence: Connecting Performance Management with Program Evaluation. *Public Administration Review*, 78(2), 183-194.
- Lægreid, P., Sarapuu, K., Rykkja, L., & Randma-Liiv, T. (Eds.). (2016). Organizing for Coordination in the Public Sector: Practices and Lessons from 12 European Countries. Springer.
- Leichsenring, K. (2004). Developing Integrated Health and Social Care Services for Older Persons in Europe. *Integrated Journal of Health Care*, 4. <http://www.ijic.org/articles/107/>
- Metcalf, L. (1994). International Policy Co-ordination and Public Management Reform. *International Review of Administrative Sciences*, 60(2), 271-290.
- Nargesian, Abbas. (2023). Research Methods in Management, 1st Edition, Tehran: Negah Danesh Publications. (In Persian)
- Newman, W.L. (2014). Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches, translated by Faqihi, Abolhasan. Aghaz, Asal. Tehran: Termeh Publications in collaboration with the Iranian Management Science Association. (In Persian)
- OECD. (2020). *Improving Governance with Policy Evaluation: Lessons From Country Experiences*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/89b1577d-en>
- Peters, B. G. (2014). Toward Policy Coordination: Alternatives to Hierarchy. In *Rethinking Policy and Politics* (pp. 139-158). Policy Press.
- Peters, B. G. (2015). Pursuing Horizontal Management: The Politics of Public Sector Coordination. University Press of Kansas.
- Peters, B. G. (2018). The Challenge of Policy Coordination. *Policy Design and Practice*, 1(1), 1-11.
- Pollitt, C. (2003). 'Joined-up Government: A Survey', *Political Studies Review*, 1(1), 34-49.
- Provan, K., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516.
- Rafizadeh Baqraabadi, A., Ifti Dariyani, M.A., & Ronaq, M. (2010). Performance Management, 3rd Edition. Tehran: Farminash Publications. (In Persian)

- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. John Wiley & Sons.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Understanding research philosophies and approaches. *Research Methods for Business Students*, 4, 106–135
- Senninger, R., Finke, D., & Blom- Hansen, J. (2021). Coordination inside government administrations: Lessons from the EU Commission. *Governance*, 34(3), 707-726.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage Publications.
- Tanaka, M., Chen, Y., & Siddiqui, A. S. (2020). Regulatory jurisdiction and policy coordination: A bi-level modeling approach for performance-based environmental policy. *Journal of the Operational Research Society*, 73(3), 509–524. <https://doi.org/10.1080/01605682.2020.1843980>
- Trein, P., Fischer, M., Maggetti, M., & Sarti, F. (2023). Empirical research on policy integration: A review and new directions. *Policy Sciences*, 56(1), 29-48.
- Trein, P., Meyer, I., & Maggetti, M. (2019). The Integration and Coordination of Public Policies: A Systematic Comparative Review. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 21(4), 332-349