Journal of Iranian Public Administration Studies
Journal Homepage: https://jipas.ir/
Print ISSN: 6256-2676
Online ISSN: 2676-606X
Summer 2026, Vol. 9, No. 2, PP. 25-55

Research Paper

Developing a Coordination Pattern for Administrative Policies of the Islamic Republic of Iran: A Multiple-Case Study

Mohammad Vaseghi [1], Abbas Nargesian [2*], Ali Asghar Pourezzat [3], Meisam Latifi [4]

1. PhD in Public Administration, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
email: mohmmad.vaseghi@ut.ac,ir
2. Associate Professor, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. (*Corresponding Author).
email: anargesian@ut.ac.ir
3. Professor, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
email: pourezzat@ut.ac.ir
4. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Iran.
email: latifi@isu.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2024.449875.1701

Received: 07/02/2026 **Accepted: 25/05/2026**

Abstract

Purpose: Policy coordination has recently emerged as a prominent concept in public governance literature. that intellectual roots extend back to the classical traditions of public administration and organizational management. In contemporary public governance characterized by policy complexity, institutional fragmentation, and inter-organizational networks, effective coordination has become a prerequisite for coherent policymaking and successful implementation. In the Iranian administrative system, this issue has also received formal recognition through Paragraph 14 of the General Policies of the Administrative System, which emphasizes comprehensive governance, policy alignment, coordination, and effective interaction among public organizations. Despite this strategic emphasis, the Iranian administrative system still lacks context-sensitive framework explaining how policy coordination can be developed and sustained across administrative policies. Previous research has primarily examined fragmented aspects of policy coordination, such as institutional capacity, implementation barriers, or policy coherence, without proposing an integrated explanatory model. Accordingly, this study aims to develop a comprehensive policy coordination framework for the administrative policies of the Islamic Republic of Iran through a comparative analysis of two major administrative policies: the Civil Service Management Law (2008) and the Roadmap and Comprehensive Administrative Reform Programs (2013–2021).

Methodology This research employs a qualitative multi-case study design using the Congruence Analysis approach. The selected cases represent two influential administrative policy with different institutional contexts but comparable strategic significance, enabling theoretical refinement through systematic comparison. Data were collected from two complementary sources: an extensive review of policy documents and semi-structured interviews with 23 senior experts and practitioners involved in the formulation and implementation of administrative reforms. The interview participants were selected through theoretical sampling based on their professional expertise and direct experience in the Iranian administrative system. Data were analyzed using

Copyright: © 2026 by the authors. Published by Iranian Public Administration Association. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Journal of Iranian Public Administration Studies
Journal Homepage: https://jipas.ir/
Print ISSN: 6256-2676
Online ISSN: 6676-606X
Summer 2026, Vol. 9, No. 2, PP. 25-55

thematic analysis in MAXQDA 2020 to identify the major dimensions and components of policy coordination within each case. Subsequently, the identified components were subjected to congruence analysis by comparing empirical evidence across the two cases with the theoretical framework derived from the literature. Components were classified into three levels of congruence-fully congruent, partially congruent, and incongruent-and only the congruent and partially congruent components were retained to construct the final coordination framework.

Findings: The thematic analysis generated 694 initial codes across the two case studies, from which 73 distinct policy coordination components were identified. Congruence analysis demonstrated that 35 components were fully congruent, 15 were partially congruent, and 23 were incongruent with both empirical evidence and theoretical expectations. After merging overlapping concepts and eliminating incongruent elements, the analysis resulted in a final framework consisting of 27 validated policy coordination components organized into five interrelated dimensions: (1) central coordination components, (2) process components, (3) enabling and infrastructural components, (4) coordination principles, and (5) coordination outcomes. The framework indicates that policy coordination is not a linear administrative activity but a dynamic and iterative process centered on the continuous reinforcement of shared understanding, trust, and policy alignment among actors. The central coordination components constitute the core mechanism linking all other dimensions, while enabling conditions and coordination principles provide the institutional environment necessary for effective implementation. Process components translate these enabling conditions into coordinated policymaking and implementation, ultimately producing integrated policies, improved service delivery, organizational coherence, and higher citizen satisfaction.

Conclusion: The final model conceptualizes administrative policy coordination as a dynamic and iterative process based on the continuous reinforcement of shared understanding, trust, and alignment among actors. The cycle begins with central coordination components and, through strengthening intra-organizational coordination, leads to vertical alignment with higher-level policy documents and horizontal coordination with related policies. Sustaining this cycle requires adequate enabling and infrastructural components and adherence to coordination principles. Process components activate and reproduce the coordination cycle through political support, expert participation, supporting studies, impact assessment, continuous dialogue, training, and persuasion. The ultimate outcomes include greater policy comprehensiveness and internal coherence, improved integration and efficiency of service delivery, and higher citizen satisfaction. The main contribution of the study is the development of a comprehensive, context-sensitive, and practically applicable coordination model based on multi-case comparison and congruence analysis, with potential transferability to other public sectors.

Keywords: Policy Coordination; Policy Integration; Administrative Policies; Administrative System; Multi-Case Study.

Citation: Vaseghi, M., Nargesian, A., Pourezzat, A. A., & Latifi, M. (2024). Developing a Coordination Pattern for Administrative Policies of the Islamic Republic of Iran: A Multiple-Case Study. *Journal of Iranian Public Administration Studies*. 9(2). 25-55.

مطالعات مدیریت دولتی ایران
شاپا چاپی: ۲۶۷۶-۶۲۵۶
شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X
تابستان ۱۴۰۵، دوره ۹، شماره ۲، صص ۵۵-۲۵

مقاله پژوهشی

ارائه الگوی هماهنگی در خط‌مشی‌های اداری جمهوری اسلامی ایران (مطالعه چند موردی)

محمد واثقی[۱]، عباس نرگسیان[۲*]، علی‌اصغر پورعزت[۳]، میثم لطیفی[۴]

۱. دکترای مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
email: mohmmad.vaseghi@ut.ac.ir

۲. دانشیار، گروه آموزشی رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (*نویسنده مسئول).
email: anargesian@ut.ac.ir

۳. استاد، گروه خط‌مشی و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
email: pourezzat@ut.ac.ir

۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق(ع)، تهران، ایران.
email: latifi@isu.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2024.449875.1701

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۱۸
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۰۴

واژگان کلیدی:
هماهنگی خط‌مشی، یکپارچگی خط‌مشی، خط‌مشی‌های اداری، نظام اداری، مطالعه چندموردی.

چکیده

هدف: هماهنگی خط‌مشی در سال‌های اخیر به یکی از مفاهیم برجسته در ادبیات حکمرانی عمومی تبدیل شده است؛ مفهومی که ریشه‌های فکری آن به سنت‌های کلاسیک مدیریت دولتی و مدیریت سازمانی بازمی‌گردد. در حکمرانی عمومی معاصر که با پیچیدگی خط‌مشی‌ها، پراکندگی نهادی و شبکه‌های بین سازمانی مشخص می‌شود، هماهنگی اثربخش زمینه را برای انسجام در خط‌مشی‌گذاری و موفقیت در اجرای خط‌مشی‌ها فراهم می‌کند. در نظام اداری ایران نیز این مسئله از طریق بند ۱۴ سیاست‌های کلی نظام اداری به‌طور رسمی مورد توجه قرار گرفته است؛ بندی که بر « کل‌نگری، هم‌سوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاه‌های اداری» تأکید دارد. با وجود این تأکید راهبردی، نظام اداری ایران همچنان فاقد چارچوبی متناسب به‌منظور کشف الگوی هماهنگی خط‌مشی در خط‌مشی‌های اداری است. پژوهش‌های پیشین عمدتاً جنبه‌های پراکنده‌ای از هماهنگی خط‌مشی، از جمله ظرفیت نهادی، موانع اجرا یا انسجام خط‌مشی را بررسی کرده‌اند، بدون آن‌که یک مدل تحلیلی جامع ارائه دهند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تدوین چارچوبی جامع برای هماهنگی خط‌مشی در خط‌مشی‌های اداری جمهوری اسلامی ایران، از طریق مطالعه چندموردی دو خط‌مشی مهم اداری شامل قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶) و نقشه راه و برنامه‌های جامع اصلاح نظام اداری (۱۴۰۰-۱۳۹۲)، انجام شده است.

روش‌شناسی: این پژوهش با بهره‌گیری از طرح مطالعه کیفی چندموردی و با استفاده از رویکرد تحلیل تجانس انجام شده است. موارد مورد مطالعه، دو خط‌مشی تأثیرگذار اداری را با زمینه‌های نهادی متفاوت، اما از نظر اهمیت راهبردی قابل مقایسه، نمایندگی می‌کنند و امکان اصلاح و تکمیل نظریه از طریق مقایسه نظام‌مند را فراهم می‌کنند. داده‌ها از دو منبع مکمل گردآوری شده‌اند: نخست، بررسی گسترده قوانین و اسناد مرتبط با خط‌مشی و دوم، انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۳ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران ارشد و دست‌اندرکاران مشارکت‌کننده در تدوین و اجرای خط‌مشی‌های مورد مطالعه. مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها براساس نمونه‌گیری نظری و با توجه به تخصص حرفه‌ای و تجربه مستقیم آنان در نظام اداری ایران انتخاب شدند.

Copyright: © 2026 by the authors. Published by Iranian Public Administration Association. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

مطالعات مدیریت دولتی ایران
شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶
شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X
تابستان ۱۴۰۵، دوره ۹، شماره ۲، صص ۵۵-۲۵

داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون در نرم‌افزار MAXQDA 2020 تحلیل شدند تا ابعاد و مؤلفه‌های اصلی هماهنگی خط‌مشی در هر یک از موارد مطالعه شناسایی شود. در مرحله بعد، مؤلفه‌های شناسایی‌شده از طریق مقایسه یافته‌های دو مورد مطالعه با چارچوب نظری استخراج‌شده از ادبیات، تحلیل تجانس شده‌اند. سپس در سه حالت هم‌خوان، نیمه‌هم‌خوان، و ناهم‌خوان دسته‌بندی شدند و تنها مؤلفه‌های هم‌خوان و دارای هم‌خوانی متوسط برای ساخت چارچوب نهایی هماهنگی حفظ شدند.

یافته‌های پژوهش: تحلیل مضمون در مجموع ۶۹۴ کد اولیه را در دو مطالعه موردی تولید کرد که از میان آن‌ها ۷۳ مؤلفه متمایز هماهنگی خط‌مشی شناسایی شد. نتایج تحلیل هم‌خوانی نشان داد که ۳۵ مؤلفه دارای هم‌خوانی کامل، ۱۵ مؤلفه دارای هم‌خوانی جزئی و ۲۳ مؤلفه ناهم‌خوان با شواهد تجربی و انتظارات نظری بودند. پس از ادغام مفاهیم هم‌پوشان و حذف عناصر ناهم‌خوان، تحلیل به چارچوب نهایی متشکل از ۲۷ مؤلفه معتبر هماهنگی خط‌مشی منجر شد که در پنج بُعد مرتبط با یکدیگر سازمان‌دهی شدند: مؤلفه‌های مرکزی هماهنگی، مؤلفه‌های فرایندی، مؤلفه‌های توانمندساز و زیرساختی، اصول هماهنگی، پیامدهای هماهنگی. این چارچوب نشان می‌دهد که هماهنگی خط‌مشی یک فعالیت اداری خطی نیست، بلکه فرایندی پویا و تکرارشونده است که بر تقویت مستمر درک مشترک، اعتماد و هم‌سویی خط‌مشی میان بازیگران استوار است.

نتیجه‌گیری: الگوی نهایی هماهنگی خط‌مشی‌های اداری، هماهنگی را فرایندی پویا، تکرارشونده و مبتنی بر تقویت مستمر فهم مشترک، اعتماد و هم‌راستایی میان بازیگران می‌داند. این چرخه با مؤلفه‌های مرکزی آغاز می‌شود و از طریق تقویت هماهنگی درون‌سازمانی، به هم‌راستایی طولی با اسناد بالادستی و هماهنگی عرضی با خط‌مشی‌های متناظر منجر می‌شود. تحقق این چرخه مستلزم وجود نسبی مؤلفه‌های پیشران و زیرساختی و رعایت اصول هماهنگی است؛ در عین حال، مؤلفه‌های فرایندی از طریق جلب حمایت سیاسی، مشارکت خبرگان، مطالعات پشتیبان، پیامدسنجی، گفت‌وگو، آموزش و اقناع، چرخه هماهنگی را فعال و بازتولید می‌کنند. پیامد نهایی، افزایش جامعیت و انسجام خط‌مشی، یکپارچگی و بهره‌وری فرایند ارائه خدمات و رضایت شهروندان است. نوآوری پژوهش، ارائه الگویی جامع، بومی و کاربردی بر پایه مقایسه چندموردی و تحلیل هم‌خوانی است که قابلیت انتقال به دیگر بخش‌های عمومی را دارد.

استناد: واثقی بادی، محمد؛ نرگسیان، عباس؛ پورعزت، علی اصغر؛ و لطیفی، میثم (۱۴۰۳). ارائه الگوی هماهنگی در خط‌مشی‌های اداری جمهوری اسلامی ایران (مطالعه چندموردی). *مطالعات مدیریت دولتی ایران*. ۹(۲). ۲۵-۵۵.

مقدمه

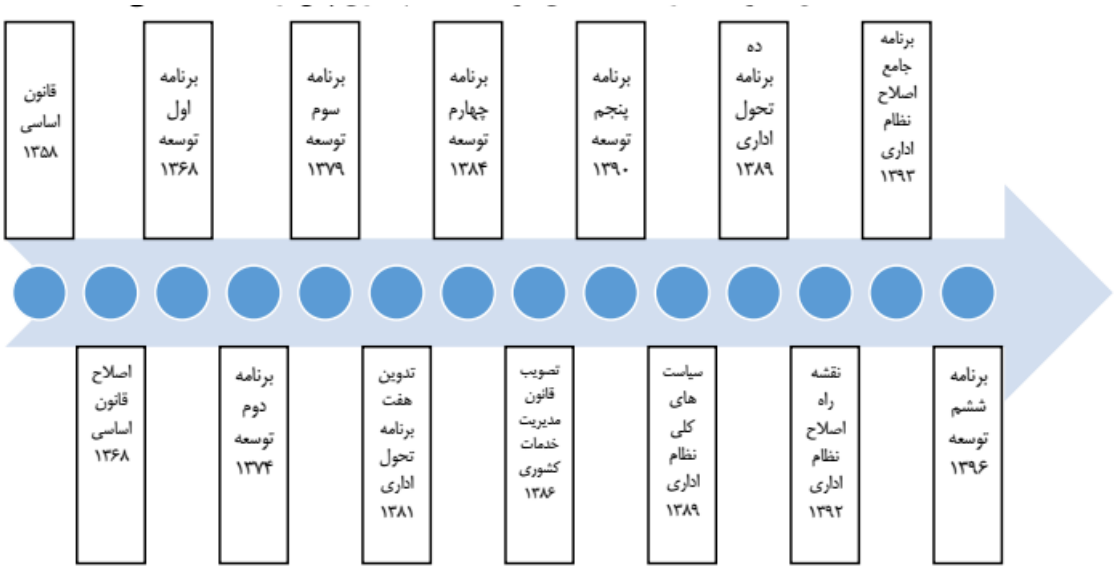
هماهنگی خط‌مشی یک اصطلاح تخصصی جدید اما دارای قدمتی دیرینه در اطلس مفهومی خط‌مشی‌گذاری و حکمرانی عمومی است (Bouckaert et al. 2016; Hood 2005). مفهوم هماهنگی در رشته‌ها و زمینه‌های مختلف علمی کاربرد دارد؛ اما به‌طور خاص در علم مدیریت، از همان ابتدای نظریه‌پردازی درباره سازمان و نحوه اداره آن توجه خاصی به این مقوله وجود داشته است. برای نمونه برخی از اصول اداره عقلایی سازمان فایول مانند وحدت فرماندهی، اصل سلسله‌مراتب، اصل حیطه کنترل، تقسیم‌کار، اختیار و ... فنون و ابزارهای شناخته شده هماهنگی قلمداد شده و مضافاً این‌که وی هماهنگی را به‌عنوان یکی از پنج وظیفه عمومی همه مدیران مطرح کرده است (فایول، ۱۹۹۱ به نقل از هچ، ۱۳۹۲: ۸۵ و ۸۶).

در بخش عمومی مسئله هماهنگی از آن‌جایی شروع می‌شود که با فراگیری و گسترش نسبی مدیریت دولتی نوین در کشورهای مختلف جهان و در نتیجه، افزایش تخصص‌گرایی در دولت، پدیده سیلویی شدن[1] و ستونی شدن[2] خدمات و خط‌مشی‌ها بسیار رایج شده است (Gregory. 2006; Pollitt. 2003, Lægreid et al. 2016). پدیده تخصصی‌سازی از طرفی و پیچیده شدن محیط خط‌مشی‌گذاری از طرف دیگر، بر اهمیت و لزوم هماهنگی در عرصه عمومی افزوده است؛ 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[3] (Leichsenring. 2004) انسجام خط‌مشی غذایی (Bianchi & Peters. 2018)، امنیت داخلی[4] (Lægreid et al. 2016)، بیکاری (Pollitt. 2003) تغییرات آب‌وهوایی[5] فقر[6]، مهاجرت[7] (Bianchi. 2015) و غیره مطرح می‌شود. به‌طورکلی مسائلی که امروز مسائل بغرنج (شرور)[8] خوانده می‌شوند، نیازمند همکاری و هماهنگی قوی سازمان‌های دولتی و خصوصی و سطح بالایی از پیچیدگی پویا در طراحی و اجرای خط‌مشی‌ها خواهد بود تا در نهایت نتایج پایدار یک ساختار را تضمین کند (Bianchi. 2015). بنابراین ارائه الگوی هماهنگی در طراحی و اجرای برنامه‌ها و خط‌مشی‌های عمومی یکی از راهکارهای موفقیت و کسب نتایج مطلوب در عرصه عمومی قلمداد می‌شود (Cejudo& Michel. 2017; Begum& Momen. 2019, Trein et al. 2019؛ peters. 2014 .Hood.2005).

اصلاح، تحول و ارتقای ظرفیت‌های نظام اداری به‌عنوان هماهنگ‌کننده سایر زیر نظام‌های اجتماعی، در قوانین و سیاست‌های بالادستی و کلان کشور نیز مورد تأکید قرار گرفته است. در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، ۲۴ بار به کلمه «اداره» یا «اداری»، ۳ بار به واژه «هماهنگی» و ۵ بار به واژه «همکاری» اشاره شده و در مقدمه آن بر نفی «هر نوع نظام بوروکراسی دست‌وپاگیر پیچیده و ایجاد نظام اجرایی با کارایی و سرعت افزون‌تر در اجرای تعهدات اداری» تأکید شده است. در همین راستا بند ۱۰ اصل سوم همین قانون، جهت‌گیری کلی نظام اداری را «ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیر ضرور» معرفی کرده است. همچنین بند ۱۴ سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹/۰۱/۳۱) «کل‌نگری، هم‌سوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاه‌های اداری به‌منظور تحقق اهداف فرابخشی و چشم‌انداز» را در دستور کار نظام اداری قرار داده است که تمام موارد فوق به‌نحوی نشان‌دهنده جایگاه نظام اداری و اهمیت هماهنگی در آن است. در شکل ۱، خط سیر زمانی مهم‌ترین خط‌مشی و برنامه‌های عمومی در جهت اصلاح و ارتقای نظام اداری به نمایش درآمده است.

---

[1] Silo effect
[2] parallelization
[3] healthcare
[4] Internal security
[5] climate change
[6] unemployment
[7] poverty
[8] immigration
[9] Wicked problem

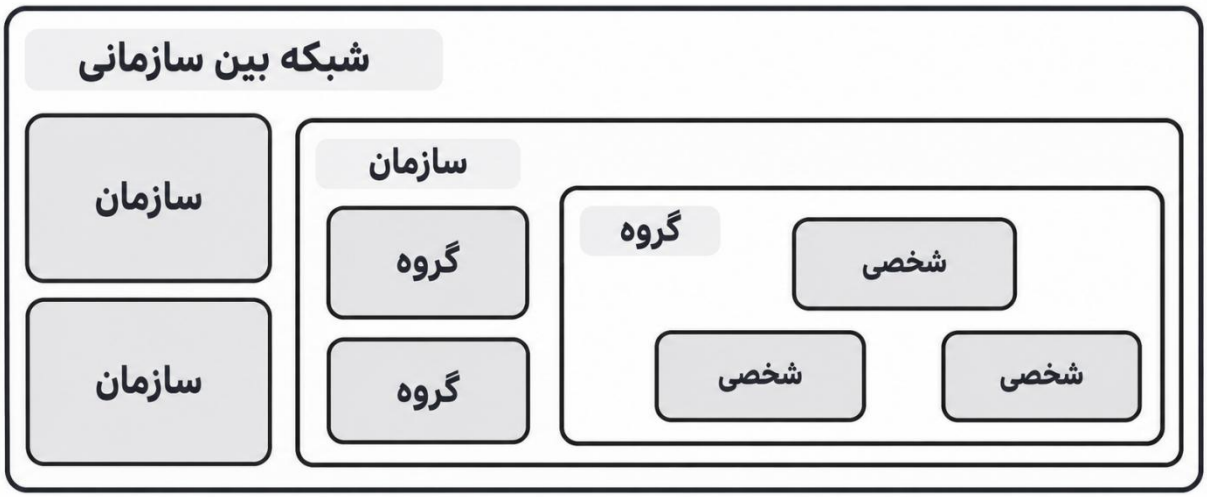


شکل ۱: برنامه‌ها و سیاست‌های اصلاح و ارتقای نظام اداری پس از انقلاب اسلامی (عبدالحسین‌زاده و قریشی، ۱۴۰۰)

از میان موارد شکل ۱، دو خط‌مشی مهم و اثرگذار «قانون مدیریت خدمات کشوری» (مصوب ۱۳۸۶) و «نقشه راه و برنامه جامع اصلاح نظام اداری» (۱۳۹۲–۱۴۰۰) برای مطالعه چندموردی پژوهش حاضر انتخاب شده‌اند. از دلایل اصلی انتخاب این دو خط‌مشی می‌توان به «جدید بودن و در عین حال اجرایی شدن آن‌ها»، «اهمیت و اثرگذاری قابل قبول آن‌ها در بازه حداقل ۱۰ سال گذشته» و در نهایت «دارای گستره مناسب و تقریباً به‌صورت شبکه‌ای طراحی و اجرا شدن آن‌ها» اشاره داشت. در مطالعات انجام‌شده نسبت به خط‌مشی‌های مذکور به عواملی چون «ناهماهنگی در تدوین قانون»، «نبود همکاری بین دستگاه‌های اجرایی» و «نبود نگاه نظام‌مند در فرایند خط‌مشی‌گذاری آن» (پولادی و کشاورزیان، ۱۳۹۶: ۳۴؛ مرتضوی و همکاران، ۱۳۹۱؛ قاسمی، ۱۳۹۴: ۱۴۸–۱۵۵)، اشاره می‌شود که همگی نشان‌دهنده نبود الگو و سازوکارهای مناسب برای ایجاد هماهنگی در نظام اداری است. لذا پژوهش حاضر تلاش می‌کند با ارائه الگوی هماهنگی خط‌مشی در نظام اداری با استفاده از روش تحلیل تجانس، ضمن کمک به تحقق مفاد قانون اساسی و سیاست‌های کلی نظام اداری که بالاتر به آن اشاره شد، زمینه ارتقای دانش موجود در این رشته را نیز فراهم آورد. با این اوصاف، سؤال پژوهش به این نحو قابل طرح است که ارتقای هماهنگی در شبکه خط‌مشی‌گذاری نظام اداری از چه سازوکار و الگویی پیروی می‌کند و تفسیر و روایت آن الگو به چه صورت خواهد بود؟

مروری بر ادبیات پژوهش

حکمرانی به‌عنوان یک اصطلاح خاص و جدید برای معرفی تغییرات در ماهیت و نقش دولت، به‌دنبال اصلاحات بخش عمومی در سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ بیشتر مورد استفاده قرار گرفته است (Bevir. 2007: 14) که در آن شیوه ارائه خدمات عمومی، سیری از سلسله‌مراتب به بازار و از بازار به شبکه و در نهایت اشکال ترکیبی این سه الگو را تجربه کرده است (Meuleman. 2008: 21-35) و اولاً «افزایش روزافزون دامنه و کثرت ذی‌نفعان» (Rhodes. 2017) و ثانیاً «ترکیبی، چندبخشی و متکثر دیدن ماهیت پدیده‌های عمومی» از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های حکمرانی جدید[1] است (Osborne. 2010: 6,7). لذا حکمرانی جدید در مواجهه با مسائل عمومی با مجموعه‌ای از بازیگران حکمرانی یا خط‌مشی روبه‌رو است که به آن شبکه[2] و به هریک از بازیگران آن اصطلاحاً گره[3] گفته می‌شود. این گره‌ها به‌عنوان بازیگران یا عامل‌های اجتماعی تلقی می‌شوند که دارای اهداف، ظرفیت‌ها، و منابع خاصی بوده و نقش‌های منحصربه‌فردی را در یک شبکه حکمرانی بر عهده می‌گیرند (Koliba et al. 2017:110). مطابق شکل زیر گره‌های شبکه در سطوح مختلف گروهی، سازمانی و بین سازمانی می‌توانند تعریف شوند.



شکل ۲: سطوح مختلف گره‌های شبکه حکمرانی (Koliba et al. 2017:112).

اگر امروز محیط عمل خط‌مشی‌گذاری و حکمرانی عمومی، شبکه‌ای از بازیگران است و هر شبکه‌ای نیازمند هماهنگی و همکاری برای تحقق اهداف است، می‌توان این‌گونه بیان کرد که هماهنگی، یکی از مهم‌ترین ارکان و اهداف نظام‌های حکمرانی است؛ تا جایی‌که برخی حکمرانی را معادل هماهنگی می‌دانند (بویر، ۲۰۰۷: ۴۰). اصطلاحات مختلفی در دولت‌های گوناگون به‌دنبال تحقق این مفهوم بوده است؛ برای نمونه «دولت کلی[4]» «دولت به‌هم‌پیوسته[5]» (در بریتانیا)، «افقی‌گرایی[6]» (در کانادا)، ابتکارات مشابه در استرالیا و «بازبینی مرکز[7]» (در نیوزیلند) که ویژگی مشترک همه اصطلاحات فوق، تمرکز فزاینده بر همکاری افقی و ارائه خدمات یکپارچه بین سازمان‌های عمومی و سطوح دولتی است (Bouckaert et al. 2016; Pollitt. 2003). با این‌حال باید دقت داشت که از میان

[1] new governance
[2] network
[3] node
[4] Whole-of-government
[5] Joined-up government
[6] Horizontalism
[7] Reviewing the Centre

اصطلاحات گوناگون، واژه‌هایی مانند «همکاری[1]»، «انسجام[2]»، «یکپارچگی[3]»، «تشریک‌مساعی/ همیاری[4]»، و «هماهنگی[5]» کاربرد علمی بیشتری داشته (Trein et al., 2023) و سایر کلیدواژه‌های مشابه مانند موارد اشاره‌شده در بالا، به‌دلیل این‌که مربوط به اقلیم جغرافیایی یا برنامه خاص یک دولت یا سازمان بین‌المللی بوده‌اند، از اهمیت نظری کمتری برخوردار هستند (Peters. 2015:12,13). گروه پژوهش با مرور مقالات و مطالعات اخیر انجام‌شده به تعریف ذیل از هماهنگی خط‌مشی دست یافته است:

هماهنگی خط‌مشی، تحقق سطحی متناسب از همکاری بازیگران و یکپارچگی در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی است؛ به‌نحوی که به‌صورت توأمان و مستمر، کارآیی و اثربخشی شبکه حکمرانی را بهبود ببخشد.

در ادامه در جدول ۱ ابعاد مختلف هماهنگی خط‌مشی از منظر نوع‌شناسی، اصول، ابزارها و موانع هماهنگی مورد بررسی قرار می‌گیرند. براساس حساسیت نظری ایجادشده مبتنی بر مطالب این بخش و مرور پیشینه تجربی در بخش بعدی، جمع‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر هماهنگی خط‌مشی مبتنی بر ادبیات نظری ارائه می‌شود. تعاریف مربوط به هریک از ارکان هماهنگی به‌صورت زیر خواهد بود:

- **نوع‌شناسی هماهنگی:** به دسته‌بندی‌ها و تقسیمات مختلفی اشاره می‌کند که به‌واسطه آن موضوع هماهنگی از منظرهای مختلف تحلیل و مورد بررسی قرار می‌گیرد.
- **موانع هماهنگی:** به مؤلفه‌ها و عواملی اشاره دارند که برای تحقق هماهنگی در شبکه‌های حکمرانی اثرگذاری منفی دارند. می‌توان گفت که موانع هماهنگی در تضاد با پیشران‌های هماهنگی قرار دارند و نبود پیشران‌ها می‌تواند مانعی برای هماهنگی قلمداد شود.
- **ابزارهای هماهنگی**: به تعبیر هاولت و همکاران (۱۳۹۵:۲۰۱) ابزارها، شیوه‌ها و امکاناتی هستند که دولت‌ها برای اجرای خط‌مشی از آن‌ها استفاده می‌کنند. در این‌جا ابزارهای هماهنگی زمینه و امکانی را فراهم می‌کنند تا الگوی هماهنگی(سلسله‌مراتب، بازار، شبکه) پیاده‌سازی شود و هماهنگی به‌عنوان یک نتیجه، حاصل شود. ابزارها و پیشران‌ها ماهیتی مشابه دارند، اما ابزارها بیشتر خاصیت انتخابی، و پیشران‌ها جنبه الزامی داشته و شرط لازم هر نظام هماهنگی هستند.
- **اصول هماهنگی:** اصول غالباً به قواعدی عام و کلی اشاره دارد که در یک نظام اجتماعی رعایت می‌شود و مخالفت با آن جنبه استثنا خواهد داشت. در این‌جا اصول هماهنگی اشاره به قواعد عام و کلی دارد که لازم است در راستای تحقق هماهنگی و استفاده از مؤلفه‌های هماهنگی مورد توجه قرار گیرند.

جدول ۱: اجزای تعریف منتخب هماهنگی خط‌مشی

ابعاد هماهنگی	مؤلفه‌های هماهنگی	توضیحات	ارجاعات
نوع‌شناسی هماهنگی	هماهنگی سیاسی / هماهنگی اداری	هماهنگی لایه سیاسی حکمرانی مورد نظر است. برای نمونه در ایران این لایه شامل مقام معظم رهبری، مقامات منتخب و رؤسای قوا و سطح بعدی منتخبین آنان می‌شود. هماهنگی اداری شامل لایه‌های پایین‌تر است که به‌عنوان نظام اداری کشور شناخته می‌شوند.	(Kapucu & Hu, 2020) (peters. 2015: 13) (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹)
	هماهنگی سلبی / هماهنگی ایجابی	هماهنگی سلبی به‌معنای نبود تعارض بین بازیگران شبکه حکمرانی و حذف یا کاهش موازی‌کاری است. هماهنگی ایجابی به‌معنای ایجاد رابطه دو طرف برد (برد ــ برد) و ایجاد شرایط هم‌افزایی بین بازیگران شبکه حکمرانی است.	Marume & Jaricha,) (2016 (Scharpf. 1994)

[1] cooperation
[2] coherence
[3] integration
[4] collaboration
[5] coordination

ابعاد هماهنگی	مؤلفه‌های هماهنگی	توضیحات	ارجاعات
	هماهنگی عمودی / هماهنگی افقی	هماهنگی عمودی به‌معنای هماهنگی سلسله‌مراتبی در درون دستگاه اجرایی است. این هماهنگی، سطوح ملی و محلی را نیز در برمی‌گیرد و در نتیجه‌ی آن طراحی و اجرای خط‌مشی هماهنگ می‌شود. هماهنگی افقی به‌معنای هماهنگی بین دستگاهی و بین بخشی که رابطه غیر سلسله‌مراتبی با یکدیگر دارند، است که در نتیجه‌ی آن برای خط‌مشی‌های بخش‌های گوناگون در طراحی و اجرا هماهنگی به وجود می‌آید.	(Counsell et al. 2006; Stead & Meijers. 2009) (Knill et al. 2018) (peters. 2018) Dorado-Rubín et al.,) (2025
اصول هماهنگی	اصل ارزش مطلق نبودن هماهنگی	در طول به‌کارگیری الگوها و ابزارهای هماهنگی باید این نکته مراقبت شود که جابه‌جایی هدف با وسیله[1] رخ ندهد. یعنی ارزش‌ها به‌جای یکدیگر به‌کار گرفته نشوند؛ مثلاً در تلاش برای هماهنگی، کارایی نظام مختل و یا هزینه مبادله افزایش نیابد.	(Peters. 2014) (Sabatier. 1988) (Elston et al., 2023)
	تناسب در ترکیب الگوهای هماهنگی	در ترکیب سه الگوی معروف و آرمانی هماهنگی شامل سلسله‌مراتبی، بازاری و شبکه‌ای باید براساس ماهیت موضوع و مسئله و همچنین بستر شکل‌گیری و اجرای خط‌مشی‌های مربوطه، تناسب ایجاد شود.	(Lægreid et al. 2016) (Koliba et al. 2017) Nielsen & Andersen,) (2024
	اصل ائتلاف‌سازی(جلب حمایت بازیگران به‌ویژه کارآفرینان خط‌مشی)	یکی از سازوکارها و اصول پرتکرار در ادبیات جهت ایجاد هماهنگی استفاده از ائتلاف‌سازی در جهت هماهنگی و پیگیری خط‌مشی‌های عمومی است. ائتلاف‌ها براساس موضوعات مختلف خط‌مشی به‌دنبال یافتن همکاری براساس موضوعات مختلف خط‌مشی است.	Biesbroek & Candel,) (2019 (Faling et al. 2018)
	اصل تقدم هماهنگی سلبی بر ایجابی[2]	اگرچه هماهنگی ایجابی از نظر اهمیت، تقدم رتبی بر هماهنگی سلبی دارد اما در عالم واقع این هماهنگی سلبی است که تقدم زمانی بر هماهنگی ایجابی دارد؛ به این معنا که ابتدا باید تضمین شود در نظام هماهنگی سلبی (عدم تعارض و موازی‌کاری) وجود دارد، سپس برای ایجاد هماهنگی ایجابی اندیشید.	(Lie. 2011) (Sarti, 2023)
	اصل شروع از موضوعات کمتر مشاجره‌برانگیز	هماهنگی، موضوعی بسیار پیچیده، کلان و چندبعدی و بینارشته‌ای است. لذا بهتر آن است جهت غلبه بر پیچیدگی نظام و همچنین زمینه‌سازی ایجاد اعتماد در بین بازیگران، شروع هماهنگی با موضوعات کمتر مشاجره‌برانگیز باشد.	(Peters. 2014; trein et al. 2021)
	اصل تقدم اعتمادسازی	اعتماد به‌عنوان یک اصل در یک چرخه تکرارشونده منجر به شکل‌گیری تعاملات و بعد تکرار تعاملات منجر به همکاری‌های بلندمدت و در نهایت رسیدن به حالت تعادل (نفع همه طرف‌ها) در شبکه می‌شود.	(Podolny & Page. 1998) (George et al., 2024)
	اصل نیاز به متولی هماهنگ‌کننده	یکی از اصول اولیه انجام هماهنگی این است که هماهنگی یک حالت طبیعی و خودبه‌خودی نیست و نیازمند مؤسساتی است که بتوانند این هماهنگی را ایجاد کنند؛ به‌ویژه در حکمرانی‌های چندسطحی که هماهنگی بین سطح فراملی، ملی و محلی بدون وجود یک مؤسسه هماهنگ‌کننده به امری دشوار تبدیل می‌شود.	(Egeberg & Trondal. 2016) (Rainey. 2009: 170 ; trein et al. 2021)
	اصل تعدیل متقابل و چانه‌زنی	تعدیل متقابل۳ به فرایند ارتباط برای رسیدن به حد اعتدال انتظارات و خدمات بین دو یا چند بازیگر را گویند. کلیدواژه ملموس‌تر در این زمینه، چانه‌زنی[4] است. چانه‌زنی به‌مثابه تلاش برای رسیدن به منافع طرفینی، یک اصل در ایجاد هماهنگی است.	(Peters. 2014)

[1] displacement of goals
[2] positive and negative coordination
[3] Mutual adjustment
[4] bargaining

ابعاد هماهنگی	مؤلفه‌های هماهنگی	توضیحات	ارجاعات
	اصل لزوم استمرار و تداوم ارتباط و تعامل	هماهنگی یک فرایند زمان‌بر است و علت آن نیز لزوم استمرار، تداوم تعامل در جهت آن‌چه سیاست‌جویی عنوان می‌شود، خواهد بود. سیاست‌جویی[1] به فعالیت‌هایی اشاره دارد که تحقق یک خط‌مشی نه با توسل به دستورات سلسله‌مراتبی بلکه صرفاً با پیگیری که معمولاً از طریق گفتگوهای مستمر و دعوت به مشارکت داوطلبانه صورت می‌گیرد، انجام خواهد شد.	(Biesbroek& Candel. 2019) (Sabatier. 1988) (غفاری و همکاران، ۱۴۰۳)
ابزارهای هماهنگی	ابزارهای تبادل اطلاعات	مهم‌ترین ابزارهای این گروه عبارت‌اند از: جمع‌آوری و نشر عمومی اطلاعات شفافیت عملکرد و اطلاعات برای ذی‌نفعان توصیه و تشویق نظام‌های مشترک فناوری اطلاعات و پایگاه داده	((هاولت و همکاران، ۲۰۴:۱۳۹۵ (Pollitt. 2003) (Kwon et al. 2020) (Bouckaert et al. 2016: 17-18) (Peters. 2014)
	ابزارهای مالی	مهم‌ترین ابزارهای این گروه عبارت‌اند از: بودجه‌ریزی و بودجه مشترک سرمایه‌گذاری مشترک وام‌ها و کمک‌ها مالیات و هزینه‌های مالیاتی حمایت مالی از گروه‌های ذی‌نفع	(OECD. 2009) (Bouckaert et al. 2016: 17&63) (هاولت و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۰۴)
	ابزارهای برنامه‌ای	مهم‌ترین ابزارهای این گروه عبارت‌اند از: مأموریت جمعی برنامه‌ریزی مشترک قواعد مشخص تصمیم‌گیری مدیریت پیامدهای مشترک مدیریت راهبردی	(Bouckaert et al. 2016: 4; Kapucu & Hu. 2020 Christensen & Laegreid. 2007)
	ابزارهای ساختاری	مهم‌ترین ابزارهای این گروه عبارت‌اند از: تغییر خطوط کنترل تغییر سطوح کنترل وجود قواعد فرایند و بازی در شبکه تشکیل شوراها و کمیته‌ها ایجاد سازمان و پست‌های سازمانی ادغام سازمان و تشکیل ابروزارتخانه‌ها نماینده ویژه بازارهای تنظیم شده ساختار فیزیکی	(Christensen & Laegreid. 2007) (Peters. 2018) (Bouckaert. etal. 2016: 59)
	ابزارهای مشاوره‌ای	مهم‌ترین ابزارهای این گروه عبارت‌اند از: مذاکره و گفتگو مذاکره و چانه‌زنی هیئت‌های مشورتی پژوهش‌های مشترک تشکل هیئت‌های اندیشه‌ورز داخلی و بیرونی افراد مشاور	(Bouckaert et al. 2016: 17-18) (OECD. 2009) (شجاعیان و همکاران، ۱۴۰۴)

[1] Policy-seeking

ابعاد هماهنگی	مؤلفه‌های هماهنگی	توضیحات	ارجاعات
	ابزارهای مدیریتی	مهم‌ترین ابزارهای این گروه عبارت‌اند از: تعریف کار مشترک فرهنگ بین سازمانی مدیریت دانش مدیریت عملکرد و نتیجه‌گرایی خودتنظیمی و استانداردهای حرفه‌ای	(Kapucu & Demiroz. 2011; Bouckaert et al. 2016: 17-18) (peters. 2015: 67-87)
موانع هماهنگی	سیاسی	مهم‌ترین موانع شناسایی‌شده در این گروه عبارت‌اند از: نبود اراده سیاسی حزب‌گرایی و مداخله سیاست در اداره محافظت از تصویر رسانه‌ای	(Peters. 2015: 29) (Bryson et al. 2022) (Currie & Bromley. 2005) (Thomas et al. 2015)
	مدیریتی	مهم‌ترین موانع شناسایی‌شده در این گروه عبارت‌اند از: نبود هماهنگ‌کننده هزینه مبادله و هماهنگی مهم‌ترین موانع شناسایی‌شده در این گروه عبارت‌اند از: کمبود زمان برای گفتگو و یادگیری نقص در ساختار انگیزشی تعدد نقاط تصمیم‌گیر	(Mac et al. 2020; Hassler et al. 2018) (Bardach.1996) (Peters. 2015: 41) (Biesbroek & Candel. 2019)
	ساختاری	مهم‌ترین موانع شناسایی‌شده در این گروه عبارت‌اند از: نبود آگاهی، تعامل و ارتباطات سیاستی ابهام در پاسخگویی و عملکرد اعضای شبکه ابهام در هدف و مأموریت شبکه پراکندگی جغرافیایی	(Rainey. 2009: 170) (Peters. 2018) (Lanzalco. 2011) (Biesbroek& Candel. 2019؛ اسمیت و لارپمر،۱۳۹۲: ۱۸۳-۱۸۶)
	رفتاری	مهم‌ترین موانع شناسایی‌شده در این گروه عبارت‌اند از: بخشی‌نگری و ترجیح اهداف سازمانی بر اهداف شبکه عدم شکل‌گیری اعتماد بین اعضا بقای سازمانی و حوزه استحفاظی انتظارات بیش از حد چهارچوب باورها و اعتقادات مختلف و گاه متضاد فرهنگ محرمانگی	(Biesbroek & Candel. 2019) (Peters. 2015: 35)

جدول ۲، پیشینه پژوهش داخلی را نشان می‌دهد:

جدول ۲: پیشینه پژوهش داخلی

نام محقق (سال انتشار)	عنوان پژوهش	روش پژوهش	جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری	ابزار گردآوری داده	خلاصه نتایج
حمیدی‌زاده، همکاران (۱۳۹۷)	پیشایندهای ظرفیت هماهنگی خط‌مشی‌های ملی در ایران؛ واکاوی سه‌گانه سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و ذهن‌افزاری	کیفی (تحلیل مضمون)	مدیران ارشد درگیر در مسئله هماهنگی/ انتخاب هدف‌مند	مصاحبه عمیق	در این پژوهش ضمن تبیین مفهوم و جایگاه هماهنگی در بخش عمومی، با استفاده از مصاحبه و تحلیل مضمون آن، پیشایندهای ایجاد هماهنگی خط‌مشی در سه مقوله اصلی به‌ترتیب سخت‌افزارهای هماهنگی مانند عوامل نهادی، سازمانی، چیدمان قوه مجریه و عوامل فناورانه و نرم‌افزارهای هماهنگی شامل عوامل حقوقی–سیاسی و عوامل دانشی– فرهنگی و در نهایت ذهن‌افزارهای هماهنگی شامل عوامل فکری و اندیشه‌ای؛ و خواست و اراده سیاسی، ارائه شده است که بر مؤلفه‌های ذهن‌افزاری به‌عنوان نوآوری پژوهش تأکید شده است.
عباسی و احمدی، (۱۳۹۶)	توسعه مدلی برای اندازه‌گیری انسجام خط‌مشی‌های حوزه علوم، تحقیقات و فناوری ایران	تحلیل محتوای کیفی ناظر به اسناد و مصاحبه‌ها	خبرگان دارای سابقه خط‌مشی‌گذاری و اجرا در حوزه علوم، تحقیقات و فناوری ایران/ نمونه‌گیری هدف‌مند	مصاحبه ساختاریافته	در این مطالعه ضمن معرفی سه مدل برای اندازه‌گیری انسجام خط‌مشی، مدلی ترکیبی در دو محور انواع انسجام متشکل از انسجام افقی و عمودی و محور مؤلفه‌ها متشکل از اهداف، ابزار، نهاد تصویب‌کننده، و نهادهای مجری پیشنهاد شده است. قوانین مورد بررسی این پژوهش شامل الف: برنامه سوم توسعه و سیاست‌های کلی برنامه، ب: سند چشم‌انداز، ج: قانون اهداف، وظایف و تشکیلات، د: سیاست‌های کلی نظام برای رشدوتوسعه فناوری، ه: سیاست‌های کلی نظام برای رشدوتوسعه علمی و تحقیقاتی کشور، و:برنامه چهارم توسعه، ز:برنامه پنجم توسعه، ح: نقشه جامعه علمی کشور و ط: سیاست‌های کلی علم‌وفناوری بوده است که به چهار بخش آموزشی، پژوهشی، فناوری و مدیریتی تفکیک شده‌اند.
کسب‌دوست و همکاران (۱۴۰۱)	آسیب‌شناسی شکاف اجرای خط‌مشی برنامه جامع اصلاح نظام اداری	روش آمیخته کیفی کمی	خبرگان علمی و اجرایی، گلوله‌برفی و نمونه‌گیری تصادفی از کارمندان وزارت کشور	مصاحبه و پرسشنامه محقق‌ساخته	در این مقاله ابتدا مؤلفه‌ها و ابعاد شکاف اجرای خط‌مشی شناسایی‌شده‌اند و سپس با روش تحلیل عاملی میزان اثرگذاری تعیین شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که از میان ۵ بعد فنی، فرایندی، اقتضایی، انسانی و سیستم، بعد فرایندی بیشترین اثرگذاری و بعد سیستمی کمترین اثرگذاری را دارد. لذا نتیجه‌گرفته می‌شود که ابعاد فرایندی شامل جانشین‌پروری مدیران، رعایت شایسته‌سالاری مدیران و افزایش باور به نیروهای جوان، بیشترین اثرگذاری در عدم ایجاد شکاف را خواهند داشت.
دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۸۹)	الگوهای ذهنی خبرگان در مورد چالش‌های دولت افقی در ایران	روش کیو با استفاده از دلفی دو دوری	اساتید دانشگاه، نخبگان برنامه‌ریزی، مدیران دولتی و سیاسی/ گلوله‌برفی	مصاحبه و تحلیل اسناد مربوط به تالار گفتمان	در این پژوهش با روش کیو، ذهنیت خبرگان درباره علل یا چالش‌های عدم شکل‌گیری دولت افقی (دارای هماهنگی اداری و خط‌مشی) شناسایی و روایت شده است. در نهایت به هفت مدل ذهنی درباره گفتمان ملی در مورد هم‌سویی خط‌مشی در ایران شامل هدف‌گرایی، وحدت‌گرایی، سیاست‌گرایی، ثبات‌گرایی، تعادل‌گرایی و عملکردگرایی دست یافته‌اند.
قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۶)	آسیب‌شناسی هماهنگی واحدهای سازمانی در مدیریت خدمات با استفاده از الگوی نظام پایا	کیفی (تحلیل کیفی)	نامشخص/ روش نمونه‌گیری هدف‌مند تصادفی	گروه‌های کانونی	در این پژوهش سعی شده آسیب‌شناسی هماهنگی واحدهای سازمانی با استفاده از الگوی سیستم پایا در ارائه خدمات عمومی مد نظر قرار گیرد. پژوهشگر با رویکرد کیفی از چهار گروه کانونی برای سیستم‌های مختلف پایا استفاده می‌کند و نتایج آسیب‌شناسی طی جداولی به نمایش گذاشته‌شده است. از مهم‌ترین آسیب‌های شناخته‌شده می‌توان به موارد زیر اشاره داشت: عدم هماهنگی بین معاونت‌ها به‌ویژه در طرح‌های اجرایی نبود سازوکار مناسب جهت مشارکت بخش‌های خصوصی و مدنی عدم تناسب اختیارات و مسئولیت‌ها نبود تعامل بین کارشناسان واحدهای مختلف

نام محقق (سال انتشار)	عنوان پژوهش	روش پژوهش	جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری	ابزار گردآوری داده	خلاصه نتایج
لطیفی، کمیلی‌فرد، (۱۳۹۷)	شناسایی موانع عملیاتی شدن سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری مدظله‌العالی	کیفی (تحلیل مضمون)	خبرگان نظام اداری، نمونه‌گیری هدف‌مند تیم پژوهش، و گلوله‌برفی	مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	در این پژوهش موانع عملیاتی شدن سیاست‌های کلی نظام اداری در سه بعد طراحی، اجرای خط‌مشی و نظارت و ارزشیابی جمع‌آوری‌شده‌اند. مهم‌ترین موانع اشاره‌شده ناظر به پژوهش حاضر عبارت‌اند از: نبود مطالعات اجراپژوهی تعدد مراکز خط‌مشی‌گذاری نظام اداری عدم تعریف عملیاتی سیاست‌های کلی نظام اداری نبود عزم و تعهد سیاسی نیروی انسانی ناکارآمد عدم توجه به هم‌راستایی و انسجام سیاست‌های کلی نظام و سایر قوانین مربوطه عدم بهره‌گیری از ابزارهای مناسب نبود نظام اطلاعاتی جامع نبود معیارها و شاخص‌های ارزشیابی

جدول ۳، پیشینه پژوهش خارجی را نشان می‌دهد:

جدول ۳: پیشینه پژوهش خارجی

نام محقق (سال انتشار)	عنوان پژوهش	روش پژوهش	جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری	ابزار گردآوری داده	خلاصه نتایج
خاویر و بیانچی[1](۲۰۲۰)	رویکرد مدیریت عملکرد پویا مبتنی بر رویکرد حکمرانی هم‌آفرینانه[2] در کنترل جرم: بینشی از مالزی	مطالعه موردی (تحلیل کیفی)	خبرگان مرتبط با موضوع/ انتخاب هدف‌مند	مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	این مقاله با استفاده از مدیریت عملکرد پویا [3] تلاش کرده با رویکرد دولت کل همکاری بخش‌های مختلف چه در طراحی و چه در اجرا سیاست‌های کنترل جرم و جنایت را ترسیم کند. مدیریت عملکرد پویا از این‌رو مهم است که روابط دوطرفه و طبیعی بین منابع راهبردی، محرک‌های عملکردی و نتایج را نشان می‌دهد و براساس آن هماهنگی و ارزیابی آن انجام می‌شود. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که اتخاذ رویکرد حکمرانی هم‌آفرینانه با تأکید بر ارزیابی منابع راهبردی مانند تعهد سیاسی وفاداری، مشارکت شهروندان، حدود پاسخگویی، رهبری، شفافیت و اعتماد تلفیقی از رویکرد بالا–پایین و پایین –بالا را در مقام اجرا توصیه می‌کند. براساس تحلیل یافته‌های پژوهش از سال ۲۰۰۹ که این روش (مدیریت عملکرد پویا براساس رویکرد هم‌آفرینی) پیاده شده است تعداد جرم‌ها از ۲۰۰ هزار به حدود ۱۳۰ هزار در سال ۲۰۱۶ کاهش داشته است که با توجه به سیر زمانی فزاینده آن، عدد بسیار خوبی قلمداد می‌شود.

[1] Xavier, J. A., & Bianchi, C
[2] collaborative governance
[3] Dynamic performance management

نام محقق (سال انتشار)	عنوان پژوهش	روش پژوهش	جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری	ابزار گردآوری داده	خلاصه نتایج
بیانچی، بووارد و لوفلر[1] (۲۰۱۷)	به‌کارگیری یک چارچوب مدیریت عملکرد پویا برای مسائل بغرنج: چگونه تولید مشترک به تغییر خدمات جوانان در شورای شهر انگلستان کمک می‌کند؟	مطالعه موردی با روش آزمایش	منتخب اعضای شورای شهر سوری (۸۱ عضو دارد)/ دقیقاً ذکر نشده است	پیمایش	در این پژوهش تأکید می‌شود که حل مسئله بغرنج و پیچیده، مشارکت تمام بازیگران طرف‌های آن را لازم دارد. استفاده از رویکرد مدیریت عملکرد پویا در این‌جا کمک می‌کند به‌جای آن‌که برنامه‌ریزی راهبردی و کنترل تمرکز شود، توسعه خط‌مشی‌ها در طول زمان با یادگیری از محیط عمل در دستور کار قرار گیرد. از نظر ایشان، محرک‌های عملکردی[2] کلیدی‌ترین نقش را در فهم ارزیابی عملکرد نظام ایفا می‌کنند و مانند پلی بین نتایج نهایی و اقدامات راهبردی عمل می‌کنند. در این مقاله نرخ کیفیت زندگی، زمان صرف‌شده برای تولید مشترک، نرخ کیفیت خدمات از جمله محرک‌های عملکردی شناسایی شده بوده است.
کریستنسن، لاگرید[3] (۲۰۰۷)	تحول خط‌مشی‌های اداری	مطالعه تطبیقی نظام اداری سه کشور ایالات متحده، سوئد، نروژ	کشورهای دارای تغییر تدریجی در نظام اداری	اسناد دولتی و علمی	این مقاله با مطالعه سه کشور ایالات متحده، سوئد، نروژ به شناسایی عوامل کلیدی و موانع اصلی در اصلاح نظام اداری پرداخته است. مطابقت اهداف و ابزارها، اشکال مختلف سازمان، سنت‌های تاریخی نهادی، ویژگی‌های سیاسی از جمله عوامل مورد اشاره در این مقاله است. در نهایت پژوهش این ویژگی‌ها را در مورد سه کشور مورد مقایسه قرار می‌دهد و نتیجه می‌گیرد که کشور نروژ از منظر شرایط اصلاح خط‌مشی وضعیت بهتری دارد.
کاپوکا و دمیروز[4] (۲۰۱۱)	اندازه‌گیری عملکرد مدیریت عمومی هم‌آفرینانه (مشارکتی) با استفاده از روش‌ها و ابزارهای تحلیل شبکه	کمی (تحلیل محتوا)	پیمایش داده	داده‌کاوی از گزارش‌های روزنامه‌ها، گزارش‌های دولتی و تحلیل‌های پس از اقدام[5]	در این مقاله عملکرد تیم مدیریت مشارکتی در دو واقعه طوفان کاترینا و ۱۱ سپتامبر با استفاده از تحلیل شبکه مورد بررسی قرار گرفته است. در دو فاجعه براساس تحلیل شبکه، سنجه‌های مرکزی و نرم افزار یوسینت[6] به مقایسه عملکرد واقعی شبکه و آن‌چه برنامه‌ریزی شده، پرداخته است. معیارهای مرکزی در این مطالعه شامل درجه، نزدیکی، بین بودن و بردار ویژه بوده است که هرکدام از آن‌ها قدرت بازیگران شبکه را از منظرهای مختلف نشان می‌دهد. نکته مهم دیگر توجه به اثر شبکه رسمی و غیررسمی در عملکرد شبکه است که در دو مورد متفاوت بوده است.

[1] Bianchi, C., Bovaird, T., & Loeffler, E.
[2] Performance divers
[3] Christensen, Lagrid and Wise
[4] Kapucu, N., & Demiroz, F
[5] after-action reports
[6] Ucinet

روش پژوهش

پژوهش حاضر به‌دنبال ارائه الگوی هماهنگی خط‌مشی در نظام اداری با استفاده از روش مطالعه چندموردی است. بر این اساس، پژوهش از نوع کاربردی و در پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد. همچنین رویکرد تدوین الگو، استقرایی و افق زمانی آن مقطعی (سال ۱۴۰۲ هجری شمسی) بوده است (Saunders et al. 2015). از آن‌جایی‌که هدف پژوهش ارائه الگوی هماهنگی در خط‌مشی‌های نظام اداری است، از طرح تبیینی مطالعه چندموردی و از میان سه رویکرد اصلی طرح تبیینی شامل ۱. رویکرد کوواریانسی[1]، ۲. رویکرد ردیابی فرایند[2] و ۳. رویکرد تحلیل تجانس[3]، از رویکرد سوم یعنی تحلیل تجانس استفاده شده است (Dul & Hak. 2007). دلیل انتخاب رویکرد سوم تلاش برای تکمیل و ارتقای الگوی نظری از طریق تحلیل تجانس دو مورد مطالعاتی بوده است؛ به‌طوری‌که علاوه بر نوآوری در طراحی مقوله‌های اصلی الگوی نهایی، مؤلفه‌های انتخاب‌شده از اعتباربخشی بالاتری برخوردار بوده و مؤلفه‌های پرت و غیرهم‌خوان حذف می‌شوند (Blatter & Haverland. 2012). جدول ۴ الگوی تجزیه‌وتحلیل داده‌های برآمده از موردهای مطالعاتی در مقایسه با ادبیات پژوهش را مشخص کرده است.

جدول ٤ : الگوی تجزیه‌وتحلیل داده و نتیجه‌گیری در تحلیل تجانس (Johnston et al. 1999)

مؤلفه‌های شناسایی‌شده	مورد مطالعه ۱			مورد مطالعه ۲			الگوی ادبیات پژوهش		
درجه	کاملاً هم‌خوان	تا حدودی هم‌خوان	ناهم‌خوان	کاملاً هم‌خوان	تا حدودی هم‌خوان	ناهم‌خوان	کاملاً هم‌خوان	تا حدودی هم‌خوان	ناهم‌خوان
برچسب درجه	C	P	D	C	P	D	C	P	D
ارزیابی									
نتیجه‌گیری: برآورد میزان تجانس مؤلفه (هم‌خوان، نیمه‌هم‌خوان، غیرهم‌خوان)									

فرایند اجرای مطالعه چندموردی با رویکرد تحلیل تجانس چهار مرحله به‌شرح زیر دارد (Blatter & Haverland. 2012):

۱) مشخص‌سازی هدف پژوهش:

به‌طور کلی دو هدف عمده برای مطالعه چندموردی با رویکرد تحلیل تجانس مطرح می‌شود: ۱. مقایسه کردن نظریه یا الگو با نظریه یا الگوی رقیب و اثبات برتری آن، و ۲. مقایسه کردن نظریه یا الگو با شواهد تجربی و نظری با هدف توسعه آن (Johnston et al. 1999). در پژوهش حاضر هدف دوم مدنظر قرار گرفته و بر این اساس الگوی هماهنگی ارائه خواهد شد.

۲) انتخاب مورد:

در این پژوهش با استفاده از روش مطالعه چندموردی دو قانون اثرگذار در نظام اداری مورد بررسی قرار می‌گیرند. این دو قانون براساس معیارهای استیک[4] (۱۹۹۵) که شامل مواردی چون ۱. موردها باید در ارتباط با هدف پژوهش باشند، ۲. موردها در مقایسه با یکدیگر باید تنوع بستری (بافت) داشته باشند، و ۳. موردها باید فرصت مناسبی برای یادگیری درباره پیچیدگی بسترها فراهم کنند، انتخاب شده‌اند. از منظر معیار اول می‌توان گفت هر دو قانون انتخاب‌شده کاملاً به هدف پژوهش مرتبط هستند و از برنامه‌های بسیار مهم در نظام اداری محسوب می‌شوند. از منظر معیار دوم باید گفت بافت سیاست‌گذاری و اجرای آن‌ها مربوط به دو دولت متفاوت بوده

[1] Co Variation approach
[2] Process Tracing Approach
[3] Congruence Analysis Approach
[4] Stake

است و هرکدام رویکردهای خاص خود را در تدوین و اجرای خط‌مشی‌های اداری داشته‌اند؛ و براساس معیار سوم می‌توان به ماهیت متفاوت این دو قانون اشاره کرد که زمینه یادگیری پیچیدگی‌های نظام اداری را فراهم می‌کنند؛ چراکه قانون مدیریت خدمات کشوری کلان‌تر از نقشه‌راه و برنامه‌های جامع اصلاح نظام اداری بوده و می‌توان اولی را خط‌مشی فراگیر و دومی را خط‌مشی عمومی (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۱: ۲۱-۲۶) در نظر گرفت.

۳) جمع‌آوری داده:

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 انجام شده است. در مطالعه میدانی طی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته که در آن بعد از تدوین دستورالعملی برای مصاحبه، فهرستی از مهم‌ترین نکات و سؤالات کلی از مصاحبه‌شوندگان پرسش می‌شود (Drever, 1995)، مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر در ارتقای هماهنگی، شناسایی و از طریق تحلیل تجانس یافته‌های هریک از موردهای مطالعاتی، الگوی نهایی هماهنگی در خط‌مشی‌های اداری حاصل می‌شود. در مطالعه میدانی، ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان پژوهش به این‌صورت بوده است که در مجموع با ۲۳ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران نظام اداری از طریق نمونه‌گیری غیر احتمالی نظری[1] (نیومن، ۱۳۹۳ : ۴۴۳)، مصاحبه شد، به‌نحوی که ۱۳ مورد آن مشترک و ۶ مورد آن اختصاصی مورد مطالعاتی اول (قانون مدیریت خدمات کشوری)، ۳ مورد آن اختصاصی مورد مطالعاتی دوم (نقشه راه و برنامه‌های جامع اصلاح نظام اداری) بوده است؛ به این ترتیب برای مورد مطالعاتی اول در مجموع ۱۹ مصاحبه و برای مورد مطالعاتی دوم در مجموع ۱۶ مصاحبه انجام شده است. در مورد مطالعاتی اول از مصاحبه ۱۵ و در مورد مطالعاتی دوم از مصاحبه ۱۳ به بعد اشباع نظری حاصل شد. براساس آمار به‌دست 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 دارای مدرک دکتری و مابقی کارشناسی ارشد بوده‌اند.

۴) تجزیه، تحلیل و نتیجه‌گیری:

روش تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های موردهای مطالعاتی به‌صورت تحلیل مضمون خواهد بود. اصولاً پژوهشگر کیفی، نظرات افراد مورد مطالعه را دریافت کرده و آن را در بستر طبیعی خود در قالب مفاهیم، معانی و مضامین مورد بحث قرار می‌دهد (نیومن،۱۳۹۳: ۳۲۲). براون و کلارک (۲۰۰۶) مضمون را امری مهم در ارتباط با سؤال پژوهش می‌دانند که نماینده سطوحی از پاسخ‌ها یا معانی الگومند در درون مجموعه‌ای از داده است و تحلیل مضمون را روشی برای شناسایی، تحلیل گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی معرفی می‌کنند. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های کیفی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون روشی برای کاهش حجم داده‌ها بدون از دست دادن فهم زمینه[2] آن‌هاست (Braun & Clarke. 2006). پژوهشگران، مضامین را به‌لحاظ ماهیت و برخی دیگر به‌لحاظ جایگاه و سلسله‌مراتب آن‌ها در تحلیل مضمون، دسته‌بندی کرده‌اند. در پژوهش حاضر مبنای طبقه‌بندی مضامین، جایگاه و سلسله‌مراتب آن‌ها در شبکه مضامین (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰) خواهد بود تا از این طریق بتوان با ترسیم شبکه مضامین، به الگوی مفهومی اولیه از هماهنگی خط‌مشی در نظام اداری دست یافت.

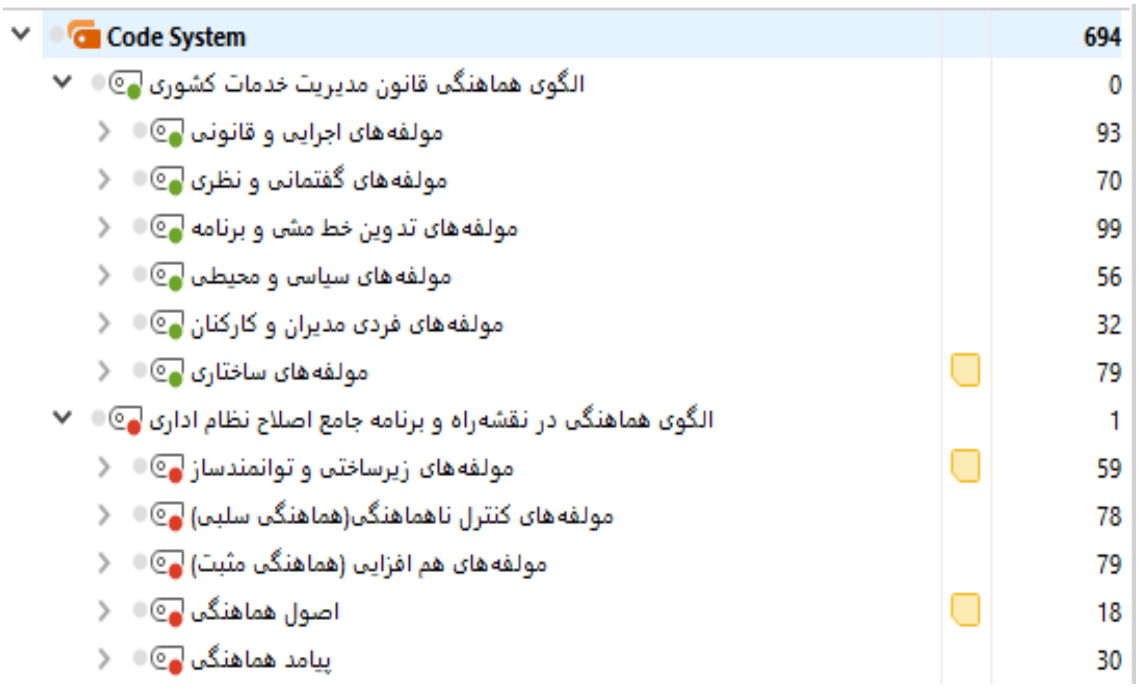
سپس مضامین شناسایی‌شده براساس جدول ۴ تحلیل تجانس شده و نتایج براساس سه سطح هم‌خوان، نیمه‌هم‌خوان و ناهم‌خوان دسته‌بندی می‌شوند. مؤلفه‌های دارای ارزیابی تجانس CCC و CCP هم‌خوان، مؤلفه‌های دارای ارزیابی تجانس CCD و CPP نیمه‌هم‌خوان و در نهایت مؤلفه‌های دارای ارزیابی CPD و CDD ناهم‌خوان شناخته می‌شوند. مؤلفه‌هایی که حائز سطح تجانس هم‌خوان یا نیمه‌هم‌خوان باشند، بعد از ترکیب و ادغام مجدد در الگوی نهایی هماهنگی خط‌مشی‌های اداری مورد استفاده قرار می‌گیرند. همچنین در راستای اعتباربخشی به پژوهش براساس الگوی ارائه‌شده توسط گوبا و لینکولن (۲۰۰۵)، علاوه بر این‌که در مطالعه

[1] thoeretical
[2] context

چندموردی به‌طور طبیعی از تکنیک زاویه‌بندی داده استفاده می‌شود، یافته‌های به‌دست آمده نیز در طول انجام پژوهش توسط خبرگان دانشگاهی و اداری بازنگری شده و ضمناً تلاش شد انتقال‌پذیری پژوهش از طریق تنوع نمونه‌گیری از منظر سابقه و تجربه در نظام اداری (از ۳ سال تا ۴۳ سال)، گرایش سیاسی (از دهه ۸۰ و قبل‌تر تاکنون)، رشته دانشگاهی و زمینه تخصصی (مدیریت، اقتصاد، حقوق، صنایع و...) و همچنین مقایسه با پژوهش‌های پیشین تقویت شود.

یافته‌های پژوهش

پس از اخذ و تحلیل مصاحبه‌ها در نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی Maxqda 2020 ، ۶۹۴ مورد کدگذاری اولیه به مجموع آن‌ها اختصاص یافته است که از این تعداد ۴۲۹ کد مربوط به مورد مطالعاتی اول و ۲۶۵ کد مربوط به مورد مطالعاتی دوم است. همان‌گونه که در شکل ۳ قابل مشاهده است، در مورد مطالعاتی اول ۶ مضمون اصلی (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 در مورد مطالعاتی دوم ۵ مضمون اصلی شامل 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. همچنین در شکل ۳ تعداد کدهای اختصاص‌یافته به هریک از این مضامین اصلی نیز قابل مشاهده است.

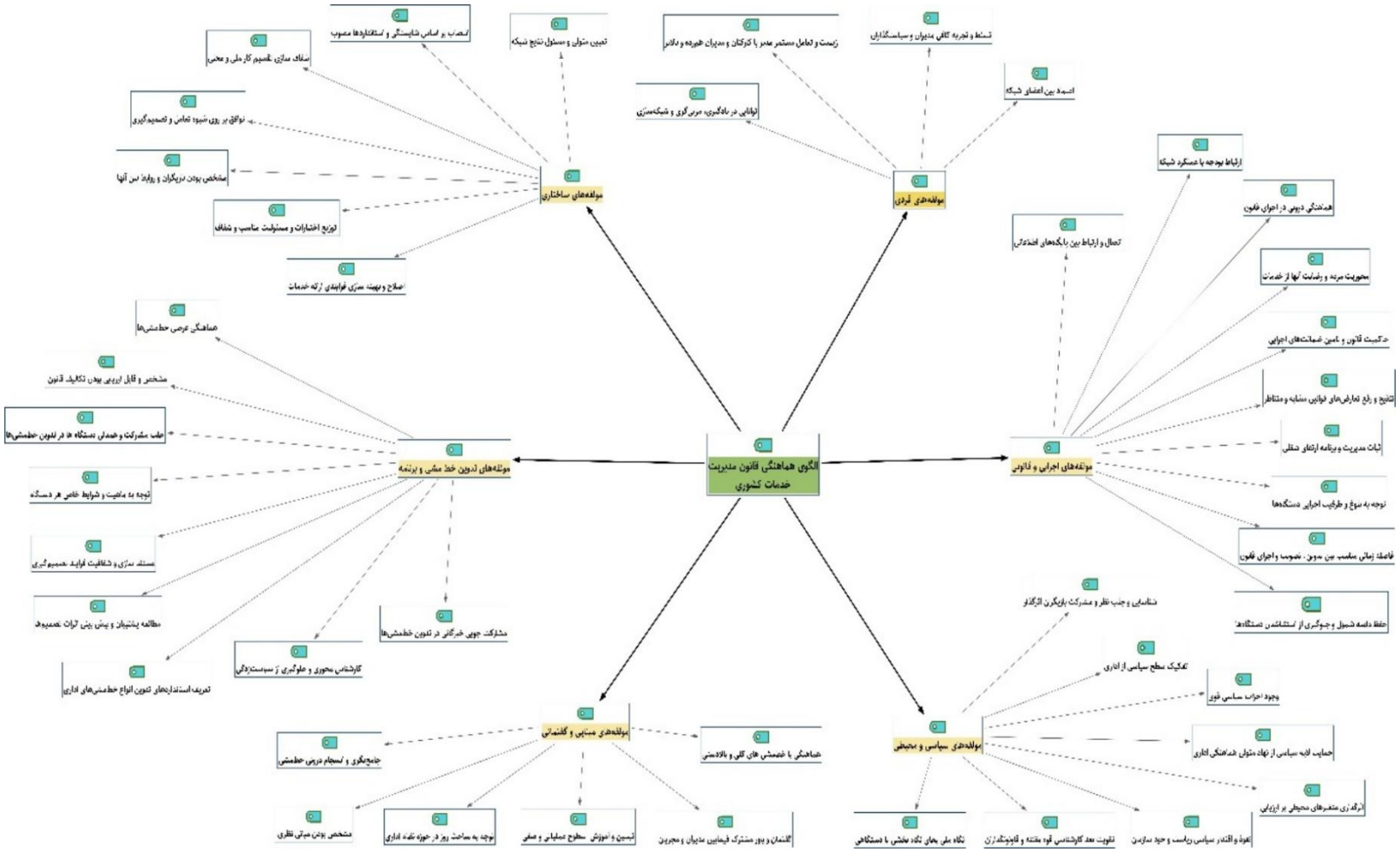


شکل ۳: مضامین اصلی دو مورد مطالعاتی و کدهای اختصاص‌یافته به هریک (گروه نویسندگان)

الگوی هماهنگی خط‌مشی در نظام اداری در قانون مدیریت خدمات کشوری (مورد مطالعاتی اول)

پس از انجام و تحلیل مصاحبه‌های مربوط به قانون مدیریت خدمات کشوری (مصوب ۱۳۸۶)، الگویی از هماهنگی خط‌مشی‌های اداری با رویکردی موضوعی به‌دست آمد که از منظرهای مختلف سیاسی، خط‌مشی، گفتمانی، فردی، ساختاری و... به مسئله هماهنگی پرداخته است. به نظر می‌رسد این منظرهای مختلف، از منطق حرکت از مبانی و گفتمان به سمت تدوین منسجم خط‌مشی که در ادامه به اجرای هماهنگ آن ختم می‌شود، پیروی می‌کند. به‌عبارتی در این الگو ابتدا مؤلفه‌های گفتمانی و نظری مشخص می‌شوند و سپس مؤلفه‌های خط‌مشی و مؤلفه‌های سیاسی در تعامل با یکدیگر خط‌مشی و برنامه هماهنگ و منسجم را شکل می‌دهند و در نهایت سه مؤلفه فردی، ساختاری و اجرایی_قانونی محیط، پیاده‌سازی خط‌مشی هماهنگ‌شده را فراهم می‌کنند. لذا الگوی به‌دست آمده را می‌توان الگوی تحلیل موضوعی هماهنگی نامید. در ادامه، تعاریف مربوط به هریک از مقوله‌های نامبرده و سپس الگوی هماهنگی خط‌مشی در قانون مدیریت خدمات کشوری که خروجی نرم‌افزار Maxqda 2020 است، ارائه شده است.

- **مؤلفه‌های گفتمانی و نظری:** مؤلفه‌هایی که سطوح نظری و گفتمانی مربوط به هماهنگی خط‌مشی‌های اداری توسط آن‌ها مشخص می‌شود.
- **مؤلفه‌های سیاسی و محیطی**: مؤلفه‌هایی که مربوط به لایه سیاسی و محیط بیرونی نظام اداری است اما اثرات قابل توجهی بر هماهنگی آن دارد.
- **مؤلفه‌های خط‌مشی و برنامه:** مؤلفه‌هایی که در هماهنگی و یکپارچگی فرایند تدوین خط‌مشی‌های اداری مؤثر بوده و به‌کارگیری آن‌ها اثرات مثبتی در این راستا خواهند داشت.
- **مؤلفه‌های ساختاری:** مؤلفه‌هایی که به ساختار و زمین بازی حضور بازیگران، روابط و نقش آنان در مسیر اجرای خط‌مشی هماهنگ و منسجم اشاره می‌کند.
- **مؤلفه‌های فردی**: مؤلفه‌هایی که به ویژگی‌های افراد حاضر در نظام اداری به‌ویژه مدیران در راستای ایجاد هماهنگی خط‌مشی اشاره دارند.
- **مؤلفه‌های اجرایی و قانونی:** مؤلفه‌هایی که به نحوه مدیریت و اداره امور مربوط به اجرای خط‌مشی‌های اداری مربوط می‌شود.
-



شکل ۴ : الگوی هماهنگی خط‌مشی در قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶)(تیم نویسندگان

الگوی هماهنگی خط‌مشی در نقشه راه و برنامه‌های جامع اصلاح نظام اداری (مورد مطالعاتی دوم)

پس از انجام و تحلیل مصاحبه‌های مربوط به مورد مطالعاتی دوم، الگویی نسبتاً فرایندی از هماهنگی به‌دست آمد که در مراحل اولیه آن مؤلفه‌های زیرساختی و توانمندساز و در ادامه مؤلفه‌های کنترل ناهماهنگی (هماهنگی منفی) و در نهایت مؤلفه‌های هم‌افزایی (هماهنگی مثبت) قرار می‌گیرند که این سه مقوله منجر به تحقق پیامدهای هماهنگی می‌شوند. همچنین در این الگو به اصول هماهنگی به‌عنوان قواعد کلی هماهنگی نیز اشاره شده است که قاعدتاً لازم است در طول فرایند مدنظر قرار گیرند. با این منطق تحلیلی، مؤلفه‌های زیرساختی در نقش ورودی، مؤلفه‌های هماهنگی منفی و مثبت در نقش فرایند، و مؤلفه‌های پیامدی به‌عنوان خروجی نظام دارای هماهنگی ظاهر می‌شوند. لذا الگوی به‌دست آمده از این مطالعه را می‌توان الگوی تحلیل فرایندی هماهنگی نامید. در ادامه، تعاریف مربوط به هریک از مقوله‌های نامبرده و سپس الگوی هماهنگی خط‌مشی در نقشه راه و برنامه‌های جامع اصلاح نظام اداری (۱۳۹۲-۱۴۰۰) براساس خروجی حاصل از نرم‌افزار Maxqda 2020 ارائه می‌شود:

- **مؤلفه‌های زیرساختی و توانمندساز:** مؤلفه‌هایی که مقدمه لازم برای هماهنگی و به‌طورکلی هر اصلاح و تحول اداری و حکمرانی هستند.
- **مؤلفه‌های کنترل ناهماهنگی (هماهنگی منفی):** مؤلفه‌هایی که سطح حدأقلی از هماهنگی به‌معنای کاهش تعارض‌ها و موازی‌کاری‌ها را تضمین می‌کنند.
- **مؤلفه‌های هم‌افزایی (هماهنگی مثبت):** مؤلفه‌هایی که در ایجاد سطحی بالاتر از هماهنگی به‌معنای وجود توافق و اجماع بازیگران بر روی مسئله، راه‌حل و نحوه اجرا، مؤثر خواهند بود.
- **اصول هماهنگی:** قواعد کلی هماهنگی هستند که در طول فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی می‌بایست رعایت شوند و موجب تسهیل امر هماهنگی در نظام اداری می‌شوند.
- **پیامدهای هماهنگی:** نتایج مطلوب حاصل از یک نظام اداری هماهنگ هستند.

شکل ۵: الگوی هماهنگی خط‌مشی در نقشه راه و برنامه‌های جامع اصلاح نظام اداری (تیم نویسندگان)

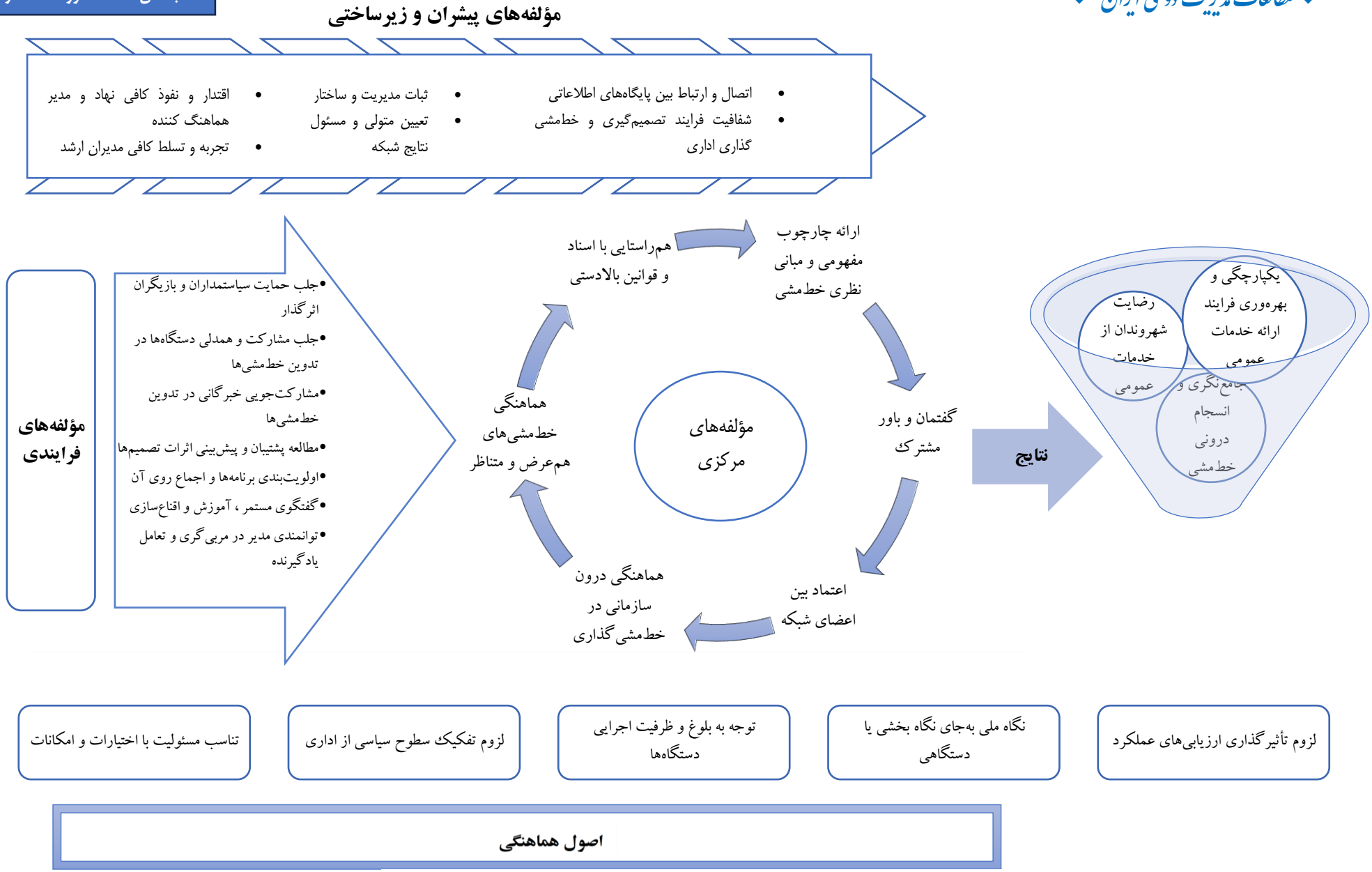
تحلیل تجانس و الگوی نهایی هماهنگی در خط‌مشی‌های اداری

مؤلفه‌های شناسایی‌شده در مورد مطالعاتی اول و دوم براساس روش تحلیل تجانس که در ادامه نمونه‌ای از آن در جدول ۵ ارائه می‌شود، مورد تحلیل و بررسی قرار گرفتند و نتایج حاصل از آن در سه حالت هم‌خوان به‌معنای میزان سازگاری بالای مؤلفه (حالت‌های CCC و CCP)، نیمه‌هم‌خوان به‌معنای سازگاری متوسط (حالت‌های CCP و CCD)، و در نهایت، ناهم‌خوان به‌معنای سازگاری حدأقلی (حالت‌های CPD و CDD) دسته‌بندی شدند و سپس مؤلفه‌های ناهم‌خوان، حذف و با مؤلفه‌های باقی‌مانده، الگوی نهایی هماهنگی در خط‌مشی‌های اداری تدوین می‌شود.

جدول ۵: نمونه جدول تحلیل مؤلفه‌های هماهنگی

مؤلفه هماهنگی	مورد مطالعه ۱			مورد مطالعه ۲			الگوی مفهومی و ادبیات موضوع		
ارتباط بودجه با عملکرد شبکه	کاملاً هم‌خوان (C)	تاحدودی هم‌خوان (P)	ناهم‌خوان (D)	کاملاً هم‌خوان (C)	تاحدودی هم‌خوان (P)	ناهم‌خوان (D)	کاملاً هم‌خوان (C)	تاحدودی هم‌خوان (P)	ناهم‌خوان (D)
	C			D			C		
ارزیابی	CDC								
نتیجه‌گیری: نیمه هم‌خوان									
محوریت مردم و رضایت آن‌ها از خدمات	کاملاً هم‌خوان (C)	تاحدودی هم‌خوان (P)	ناهم‌خوان (D)	تاحدودی هم‌خوان (P)	کاملاً هم‌خوان (C)	ناهم‌خوان (D)	کاملاً هم‌خوان (C)	تاحدودی هم‌خوان (P)	ناهم‌خوان (D)
	C			C			P		
ارزیابی	CCP								
نتیجه‌گیری: همخوان									
توجه به مباحث روز در نظام اداری	کاملاً هم‌خوان (C)	تاحدودی هم‌خوان (P)	ناهم‌خوان (D)	کاملاً هم‌خوان (C)	تاحدودی هم‌خوان (P)	ناهم‌خوان (D)	کاملاً هم‌خوان (C)	تاحدودی هم‌خوان (P)	ناهم‌خوان (D)
	C			D			D		
ارزیابی	CDD								
نتیجه‌گیری: ناهمخوان									

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که از میان ۷۳ مؤلفه مستقل هماهنگی خط‌مشی شناسایی‌شده و تحلیل تجانس آن براساس الگوی فوق، ۳۵ مورد هم‌خوان، ۱۵ مورد نیمه‌هم‌خوان و ۲۳ مورد ناهم‌خوان تشخیص داده شدند. سپس مؤلفه‌های نیمه‌هم‌خوان و هم‌خوان مجدداً تحلیل و موارد مشابه ترکیب و ادغام شدند که در نهایت ۲۷ مؤلفه نهایی برای الگوی هماهنگی خط‌مشی در نظام اداری استخراج شده‌اند. به‌منظور به‌کارگیری مؤلفه‌های نهایی در الگوی مذکور، مقوله‌بندی جدیدی از آن‌ها با استفاده از دو الگوی ارائه شده برای هریک از موردهای مطالعاتی در ۵ محور مؤلفه‌های مرکزی، مؤلفه‌های فرایندی، مؤلفه‌های پیشران و زیرساختی و در آخر مؤلفه‌های پیامدی ارائه شده است. پس از انجام تمام مراحل فوق، در نهایت الگوی هماهنگی در خط‌مشی‌های اداری جمهوری اسلامی ایران در قالب شکل ۶ به نمایش درآمده و ارائه روایت و نتایج حاصل از آن به بخش بعدی پژوهش موکول می‌شود.



شکل ۶: الگوی نهایی هماهنگی در خط‌مشی‌های اداری جمهوری اسلامی ایران

بحث و نتیجه‌گیری

الگوی نهایی هماهنگی خط‌مشی‌های اداری کشور با فهم عمیق چرخه تکرارشونده هماهنگی که با عنوان مؤلفه‌های مرکزی در الگو مشخص شده‌اند، شروع می‌شود. برای ایجاد و ارتقای هماهنگی در نظام اداری ابتدا باید مطمئن شد که مؤلفه‌های مرکزی توسط مدیران و کارکنان بخش عمومی به میزان قابل قبولی درک شده و نسبت به آن باور محکمی وجود دارد؛ به این‌صورت که ابتدا حول مبانی و چارچوب نظری پشتیبان خط‌مشی، فهم و باور مشترک کارکنان و به‌ویژه مدیران ایجاد می‌شود و با تقویت اعتماد برآمده از آن باور مشترک، هماهنگی درون‌سازمانی ارتقا می‌یابد که خود نیز منجر به افزایش هماهنگی طولی (هم‌راستایی با اسناد بالادستی) و عرضی (سازگاری با خط‌مشی‌های متناظر) خط‌مشی‌های اداری می‌شود و این چرخه تا تحقق کامل هماهنگی دائماً تکرار می‌شود. برای آن‌که این پدیده به‌نحو احسن رقم بخورد، لازم است از تحقق نسبی و به‌حد کفایت مؤلفه‌های پیشران و زیرساختی در سازمان و در بخش عمومی موردنظر تا جای ممکن اطمینان حاصل کرد؛ به تعبیر دقیق‌تر می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که هرچند نبود هریک از این مؤلفه‌های پیشران و زیرساختی، موجب برهم خوردن اساسی هماهنگی نمی‌شود، اما بدون شک می‌توان گفت که وجود آن‌ها، موجب ارتقای مضاعف و چندبرابری هماهنگی خواهد شد. مؤلفه‌های پیشران و زیرساختی نسبت به یکدیگر مستقل بوده و تقریباً خاصیت غیرجبرانی دارند. لذا تلاش برای تحقق هریک از آن‌ها امکان‌پذیر و مفید بوده، اما این به‌معنای بی‌نیازی از پرداختن به مؤلفه‌های دیگر نیست و لازم است برای آن‌ها نیز به‌صورت مستقل تلاش شده و برنامه‌ریزی انجام شود.

سپس لازم است مدیران بخش عمومی برنامه‌هایی را برای تحقق مؤلفه‌های فرایندی که از جنس اقدام و کنش هستند، به‌ترتیب مشخص‌شده در الگو برنامه ریخته و آن‌ها را پیاده‌سازی کنند تا در نتیجه آن، زمینه برای مؤلفه‌های مرکزی هماهنگی در سایه رعایت اصول هماهنگی فراهم شود. به‌زعم پژوهشگران این پژوهش، بدون برنامه و کنش‌گری مناسب نسبت به مؤلفه‌های فرایندی، ایجاد و تقویت چرخه هماهنگی فوق‌الذکر، امری دست‌نایافتنی خواهد بود. ترتیب و اولویت تلاش برای مؤلفه‌های فرایندی به این صورت است که ابتدا حمایت لایه سیاسی و همراهی دستگاه‌های مخاطب را برای خط‌مشی مورد نظر جلب کرده و سپس با استفاده از مشارکت‌جویی خبرگان و توان کارشناسی داخلی، مطالعات پشتیبان و پیامدسنجی‌های لازم با هدف نگارش خط‌مشی منسجم و مشخص شدن برنامه‌های اولویت‌دار انجام می‌شود و در نهایت در طول اجرا به‌وسیله گفت‌وگوی مستمر، آموزش و اقناع‌سازی و همچنین مربی‌گری و تعامل یادگیرنده مدیران نسبت به بدنه کارشناسی خود، چرخه هماهنگی مورد نظر تقویت و بازتولید می‌شود.

در ادامه، رعایت اصول هماهنگی به‌عنوان قواعد عام و کلی، احتمال موفقیت اقدامات انجام‌شده را بالا برده و انتظار این است که اثرات مثبتی بر هماهنگی شبکه خط‌مشی موردنظر داشته باشند. البته این نکته را نیز باید متذکر شد که عدم رعایت اصول هماهنگی نیز موجب مخدوش شدن هماهنگی سلبی (ایجاد تعارض و موازی‌کاری‌ها) می‌شود. در مجموع می‌توان گفت که بعد از پیگیری مؤلفه‌های فرایندی در زمینه‌ای از تحقق مؤلفه‌های پیشران و رعایت اصول هماهنگی، انتظار این است که هماهنگی خط‌مشی تا سطح مناسبی ارتقا یافته و پیامدهای آن در سه مؤلفه جامعیت و انسجام درونی خط‌مشی صادر شده و یکپارچگی و بهره‌وری فرایند ارائه خدمات با تأکید بر اصلاح و بهبود مستمر فرایندهای خدمت‌رسانی و در نهایت افزایش رضایت شهروندان از کارآیی و کارآمدی خدمات بخش عمومی، متبلور شود.

در مقایسه با پژوهش‌های پیشین باید به این نکته مهم اشاره کرد که علی‌رغم این‌که اکثر پژوهش‌های گذشته مانند حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) و کسب‌دوست و همکاران (۱۴۰۱)، قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۶)، بیانچی و همکاران (۲۰۱۷)، کاپوکا و دمیروز (۲۰۱۱) و غیره، بیشتر درصدد تحلیل و ارزیابی هماهنگی با استفاده از الگوها و چارچوب‌های از پیش‌آماده بوده‌اند، اما پژوهش حاضر درصدد ارائه الگویی جدید و کاربردی از هماهنگی خط‌مشی بوده است. لذا رویکرد این پژوهش مبنی بر ارائه الگویی جامع و کاربردی

به‌منظور استفاده در فعالیت‌های علمی و اجرایی، در نوع خود بدیع بوده و امکان مطالعات عمیق‌تر را فراهم کرده است. همچنین استفاده از روش مقایسه چندموردی و تحلیل تجانس مؤلفه‌های شناسایی‌شده، این اطمینان را ایجاد کرد که این مؤلفه‌ها علاوه بر این‌که مناسب زیست‌بوم ایران هستند، از نظر اعتبار و پایایی به‌دلیل هم‌خوان یا حدأقل نیمه‌هم‌خوان بودن مؤلفه‌ها در سطح قابل قبولی قرار دارند و انتقال‌پذیری یافته‌های آن به سایر بخش‌های عمومی امکان‌پذیرتر است و از این نظر پژوهشگران مدیریت دولتی می‌توانند آن را مبنای تحلیل و تجویز خود قرار دهند. و در آخر می‌توان به جامعیت و پویایی الگوی ارائه شده اشاره کرد. پژوهش حاضر توانست ضمن پوشش مؤلفه‌ها یا موانع مذکور در پژوهش‌های پیشین مانند لطیفی و کمیلی‌فرد (۱۳۹۷)، دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۸۹)، گریستنسن و همکاران (۲۰۰۲) به عوامل زمینه‌ساز و پیشران (به‌تعبیر خاویر و بیانچی (۲۰۲۰) محرک‌های عملکردی) نیز توجه کند و پویایی و برهم‌کنش مقوله‌های اصلی را تا جای ممکن شفاف و تبیین کند. این ویژگی نیز کاربردپذیری پژوهش حاضر در پژوهش‌های آتی و همچنین برنامه‌های عملیاتی ارتقای هماهنگی اداری را تقویت کرده و آن را تا حد خوبی ارتقا می‌دهد.

پژوهش مذکور مانند بسیاری از پژوهش‌های علوم اجتماعی دارای محدودیت‌هایی نیز بوده است. از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، طولانی شدن فرایند هماهنگی مصاحبه با خبرگان نظام اداری به‌دلیل مسئولیت‌های اجرایی و همچنین عدم تمایل و همکاری برخی از آن‌ها برای انجام مصاحبه بوده است که در این صورت با مشورت‌های لازم شخص مناسب دیگری جایگزین می‌شد. با این‌حال می‌توان گفت که پژوهش حاضر توانست با اکثریت افراد مورد نظر و انتخاب‌شده از قبل، مصاحبه انجام دهد. محدودیت دیگر مربوط به تفاوت نگاه و ادبیات مصاحبه‌شوندگان و تکثر معنایی داده‌های جمع‌آوری‌شده بوده است که با استماع چندباره صوت مصاحبه و فهم کدها براساس زمینه مباحث و همچنین مقایسه مستمر کدگذاری‌ها تلاش شد تا جای ممکن این نقیصه نیز برطرف شود. در پایان می‌توان برای پژوهش‌های آتی با موضوع هماهنگی خط‌مشی، سه عنوان «ارائه الگوی هماهنگی در بخش‌های عمومی مختلف و مقایسه آن با الگوی حاضر»، «تحلیل و ارزیابی هماهنگی در بخش‌های عمومی دیگر براساس الگوی ارائه‌شده» و همچنین «طراحی و ارائه سازوکارهای ارتقای انواع هماهنگی» اعم از گفتمانی، سیاسی، ساختاری وغیره را پیشنهاد داد.

حمایت مالی

نویسندگان این مقاله هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام پژوهش، نگارش یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

سپاسگزاری

نویسندگان از داوران ناشناس مقاله که با پیشنهادهای خود به بهبود کیفیت آن کمک کردند، قدردانی می‌کنند. شایان ذکر است مسئولیت محتوای این مقاله به‌طور کامل بر عهده نویسندگان است.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که در ارتباط با این مقاله، هیچ‌گونه تعارض منافعی وجود ندارد.

ملاحظات اخلاقی

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت کرده‌اند و این موضوع مورد تأیید همه آن‌ها است

منابع و مآخذ

قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران

سیاست‌های کلی نظام اداری (ابلاغی ۱۳۸۹/۰۱/۳۱)

قانون مدیریت خدمات کشوری (مصوب ۱۳۸۶)

نقشه راه و برنامه‌های جامع اصلاح نظام اداری (۱۳۹۲-۱۴۰۰)

اسمیت، کوین بی و لاریمر، کریستوفر دابلیو. (۱۳۹۲) *درآمدی بر نظریه خط‌مشی‌گذاری عمومی (تقابل نظریه عقلانیت‌گراها و فرااثبات‌گراها)*. تهران: صفار.

پولادی، حسن؛ و کشاورزیان، محمدمهدی (۱۳۹۶). *تحلیل و بررسی قانون مدیریت خدمات کشوری*. مرکز پژوهشی آرا: تهران.

حمیدی‌زاده علی، دانایی‌فرد، حسن. معافی، مهدی. اخوان علی، سیدحسین. (۱۳۹۷). پیشایندهای ظرفیت هماهنگی خط‌مشی‌های ملی در ایران؛ واکاوی سه‌گانه سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و ذهن‌افزاری. *خط‌مشی‌گذاری عمومی*. دوره۴ (شماره۴). ۱۷۹-۲۰۲.

دانایی فرد، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ الوانی، مهدی؛ و نیک‌رفتار، طیبه (۱۳۸۹). الگوهای ذهنی خبرگان در مورد چالش‌های دولت افقی در ایران. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، (۲)۱. ۲۴-۹.

شجاعیان، احمد؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ و معمارزاده تهران، غلامرضا (۱۴۰۴). بازشناسی پیشران‌های دولت—ملت‌سازی با رویکرد توسعه پایدار در ایران. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۸(۱)، ۹۳—۱۱۵.

عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمدسعید، فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*. ۵(۲). ۱۵۱-۱۹۸.

عباسی، طیبه؛ احمدی، هانیه (۱۳۹۶). توسعه مدلی برای اندازه‌گیری انسجام خط‌مشی‌های حوزه علوم، تحقیقات و فناوری. *سیاستگذاری عمومی*. ۳(۲).۱۱۷-۱۳۳.

عبدالحسین‌زاده، محمد؛ قریشی، حسین (۱۴۰۰) *تحلیل پیشینه اصلاح نظام اداری*. مرکز پژوهش‌های مجلس. شماره مسلسل: ۱۵۸۹۹.

عسکری آزاد، محمود (۱۳۹۲). *نقشه راه اصلاح نظام اداری*. تهران: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور.

غفاری, پانته‌آ؛ پورعزت، علی اصغر؛ آرائی، وحید؛ و الوانی، سیدمهدی (۱۴۰۳). تصویرپردازی از حکمرانی هوشمند برای شهر تهران (مورد مطالعه: شهرداری تهران). *مطالعات مدیریت دولتی ایران*. ۷(۲). ۱۴۹-۱۷۴.

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

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

قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ کاظمیان غلامرضا؛ و افتخاری، محمدعلی (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی هماهنگی واحدهای سازمانی در مدیریت خدمات با استفاده از الگوی نظام پایا. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۵ (۲). ۱-۳۲.

کسب‌دوست، عباس؛ دانش‌فرد، کرم‌الله؛ و معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی شکاف اجرای خط‌مشی برنامه جامع اصلاح نظام اداری. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*. ۱۴(۴۸). ۲۵-۳۴

لطیفی، میثم؛ و کمیلی‌فرد، مجتبی (۱۳۹۷). شناسایی موانع عملیاتی شدن سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری مدظله‌العالی. *راهبرد بسیج*. ۲۱(۷۸). ۷۳–۱۰۰.

مرتضوی، مهدی؛ فروزنده دهکردی، لطیف‌الله؛ و زارع‌پور نصیرآبادی، فضل‌الله (۱۳۹۱). ارزیابی و اولویت‌بندی موانع اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۶، ۱۳۱–۱۴۸.

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

الوانی، مهدی؛ و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۱) *فرایند خط‌مشی گذاری عمومی*. تهران، انتشارات علامه طباطبایی.

هاولت، مایکل؛ و رامش ام و پرل، آنتونی (۱۳۹۵) *مطالعه خط‌مشی عمومی، چرخه‌های خط‌مشی و زیر نظام‌های خط‌مشی*. ترجمه عباس منوریان و ابراهیم گلشن. چاپ دوم. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

هج، مری جو (۱۳۹۲). *تئوری سازمان: مدرن، نمادین – تفسیری پست‌مدرن*. ترجمه :حسن دانایی‌فرد، تهران: مهربان نشر.

Abbasi, T., & Ahmadi, H. (2017). Developing a model for measuring policy coherence in the science, research, and technology sector. *Journal of Public Policy*, 3(2), 117–133. (in Persian)

Abdolhosseinzadeh, M., & Ghoreishi, H. (2021). Analysis of the history of administrative system reform. Tehran, Iran*: Islamic Parliament Research Center*. (in Persian)

Abedi Jafari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A., & Sheikhzadeh, M. (2011). Thematic analysis and thematic networks: A simple and efficient method for explaining patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought*, 5(2), 151–198. (in Persian)

Alvani, M., & Sharifzadeh, F. (2012). *Public policy-making process*. Tehran: Allameh Tabataba'i University Press. (in Persian)

Askari Azad, M. (2013). Roadmap for administrative system reform. Deputy for Management Development and Human Capital, *Office of the President*. (in Persian)

Bardach, E. (1996). Turf Barriers to Interagency Collaboration." *In The State of Public Management* ,edited by D. F. Kettl and H. B. Milward, 168–90. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press

Begum, M. M., & Momen, M. N. (2019). Coordination and effective governance. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*, 1-6.

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.

Biesbroek, R., & Candel, J. J. (2019). Mechanisms for policy (Dis)integration: Explaining food policy and climate change adaptation policy in the Netherlands. *Policy Sciences*, 53(1), 61–84.

Blatter, J., & Haverland, M. (2012). Designing case studies: Explanatory approaches in small-N research. *Palgrave Macmillan*

Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2016). *Coordination of public sector organizations* . London: Palgrave Macmillan.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis In Psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 3(2), 77-101.

Bryson, J. M., George, B., & Seo, D. (2022). Understanding goal formation in strategic public management: a proposed theoretical framework. *Public Management Review*, 1-26.

Cejudo, G. M., & Michel, C. L. (2017). Addressing fragmented government action: Coordination, coherence, and integration. *Policy Sciences*, 50(4), 745-767.

Christensen, T., &Laegreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*. 67 (6): 1059–1066

Counsell, G., Allmendinger, P., Haughton, G. & Vigar, G. (2006) 'Integrated' spatial planning-Is it living up to expectations?, *Town and Country Planning*, 75(8), 243–246.

Currie, G., & Bromley, L. (2005, August). Developing measures of public transport schedule coordination quality. In *28 th Australasian Transport Research Forum*.

Danaeefard, H., Jandaghi, G. R., Alvani, M., & Nikraftar, T. (2010). Experts' mental models regarding the challenges of horizontal government in Iran. *Public administration Perspective*, 1(2), 9–24. (in Persian)

Dorado-Rubín, M. J., Guerrero-Mayo, M. J., & Navarro-Yáñez, C. J. (2025). Policy integration in urban policies as multi-level policy mixes. *Policy Sciences*, *58*(1), 45-67.

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.

Egeberg, M., & Trondal, J. (2016). Why strong coordination at one level of government is incompatible with strong coordination across levels (and how to live with it): The case of the European Union. *Public Administration*, 94(3), 579–592.

Elston, T., Bel, G., & Wang, H. (2023). If it ain't broke, don't fix it: When collaborative public management becomes collaborative excess. *Public Administration Review*, *83*(6), 1737-1760.

Faling, M., Biesbroek, R., Karlsson-Vinkhuyzen, S., & Termeer, K. (2018). Policy entrepreneurship across boundaries: a systematic literature review. *Journal of Public Policy*, 1–30.

Fukuyama, F. (2022). *Political order and political decay* (R. Ghahramanpour, Trans., 5th ed.). Roozaneh Publications. (in Persian)

George, B., Klijn, E. H., Ropes, E., & Sattlegger, A. (2024). Do network management and trust matter for network outcomes? A meta-analysis and research agenda. *Public Management Review*, *26*(11), 3270-3297.

Ghaffari, P., Pourezzat, A. A., Araei, V., & Alvani, S. M. (2024). Depicting smart governance for Tehran: A case study of Tehran Municipality. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 7(2), 149–174. (in Persian)

Ghasemi, M. (2015). Identification and prioritization of barriers to public policy implementation: The case of the Civil Service Management Act (Master's thesis, Shahed University). (in Persian)

Ghorbanizadeh, V., Kazemian, G. R., & Eftekhari, M. A. (2017). Pathology of coordination among organizational units in service management using the viable system model. *Resource Management in Law Enforcement*, 18, 1–32. (in Persian)

Gregory, R. (2006) 'Theoretical Faith and Practical Works: De-Autonomizing and Joining-Up in the New Zealand State Sector', in T. Christensen and P. Lægreid (eds), *Autonomy and Regulation*: Coping with Agencies in the Modern State, London.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences.

Hamidizadeh, A., Danaeefard, H., Moafi, M., & Akhavan Ali, S. H. (2018). Antecedents of national policy coordination capacity in Iran: Exploring hardware, software, and mindware dimensions. *Journal of Public Policy*, 4(4), 179–202. (in Persian)

Hassler, B., Gee, K., Gilek, M., Luttmann, A., Morf, A., Saunders, F., ... & Zaucha, J. (2018). Collective action and agency in Baltic Sea marine spatial planning: Transnational policy coordination in the promotion of regional coherence. *Marine Policy*, *92*, 138-147.

Hatch, M. J. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (H. Danaeefard, Trans.). Mehraban Nashr Institute. (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*

Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2016). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems* (A. Monavarian & E. Golshan, Trans., 2nd ed.). Mehraban Nashr Institute. (in Persian)

Johnston, W. J., Leach, M. P., and Liu, A. H.: Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research. *Industrial Marketing Management* 28, 201–213 (1999).

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.

Kasbdoust, A., Daneshfar, K., & Memarzadeh Tehran, G. (2022). Pathology of the implementation gap in the comprehensive administrative reform program. *Journal of Development and Transformation Management*, 14(48), 25–34. (in Persian)

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. Routledg.

Kwon, S. W., Rondi, E., Levin, D. Z., De Massis, A & ,.Brass, D. J. (2020). Network brokerage: An integrative review and future research agenda. *Journal of Management*, 46(6), 1092-1120.

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.

Lanzalco, L. 2011. "Bringing the Olympic Rationality Back In?: Coherence, Integration and Effectiveness of Public Policies." *World Political Science Review* 7 (1), Article 6.

Latifi, M., & Komilifard, M. (2018). Identifying barriers to the implementation of the general administrative policies promulgated by the Supreme Leader. *Basij Strategy*, 21(78), 73–100. (in Persian)

Leichsenring, K. (2004) Developing integrated health and social care services for older persons inEurope.*Integrated Journal of Health Care*,4.http://www.ijic.org/articles/107/

Lie, A. (2011). Coordination processes and outcomes in the public service: the challenge of inter-organizational food safety coordination in Norway. *Public Administration*, *89*(2), 401-417.

Mac McCullough, J., Eisen-Cohen, E., & Lott, B. (2020). Barriers and facilitators to intraorganizational collaboration in public health: Relational coordination across public health services targeting individuals and populations. *Health care management review*, *45*(1), 60-72.

Marume, S. B. M., & Jaricha, E. (2016). Coordination as an essential part of public administration.

Meuleman, L. (2008). Public management and the metagovernance of hierarchies, networks and markets: The feasibility of designing and managing governance style combinations. Springer Science & Business Media.

Mortazavi, M., Forouzandeh Dehkordi, L., & Zarepour Nasirabadi, F. (2012). Evaluation and prioritization of barriers to implementing the Civil Service Management Act. *Iranian Journal of Management Studies*, 16, 131–148. (in Persian)

Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (A. Faghihi & A. Aghaz, Trans.). Tormeh Publications. (in Persian)

Nielsen, M. H., & Andersen, N. Å. (2024). Ignoring by complying: How public officials handle hybridity to pursue the goals of new public governance. Public Administration, 102(4), 1382–1396.

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009). *Building blocks for policy coherence for development*.

Osborne, S. (2010). The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London: Routledge.

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.

Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual review of sociology*, *24*(1), 57-76.

Pollitt, C. (2003) 'Joined-up Government: A Survey', *Political Studies Review*, 1 (1), 34–49.

Puladi, H., & Keshavarzian, M. M. (2017). Analysis of the Civil Service Management Act. *Ara Research Center*. (in Persian)

Rainey, H. G. (2009). Understanding and managing public organizations. John Wiley & Sons.

Rhodes, R. A. (2017). Network governance and the differentiated polity: Selected essays (Vol. 1). Oxford University Press.

Sabatier, PA, 1988, An advocacy coalition framework for policy change and the role of policy learning therein, *Policy Sciences*, 21(2), 129–68

Sarti, F. (2023). The policy integration game? Congruence of outputs and implementation in policy integration. *Policy Sciences*, *56*(1), 141-160

Saunders, M. N., Lewis, P., Thornhill, A., & Bristow, A. (2015). Understanding research philosophy and approaches to theory development.

Scharpf, F. W. (1994). Games real actors could play: positive and negative coordination in embedded negotiations. *Journal of theoretical politics*, 6(1), 27-53.

Shojaeian, A., Pourezzat, A. A., & Memarzadeh Tehran, G. (2025). Recognizing the drivers of nation-state building with a sustainable development approach in Iran. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 8(1), 93–115. (in Persian)

Stake, R. E. (1995*). The art of case study research*. Sage publications

Stead, D., & Meijers, E. (2009). Spatial planning and policy integration: Concepts, facilitators and inhibitors. *Planning theory & practice*, 10(3), 317-332.

Thomas, G., Botha, R. A., & van Greunen, D. (2015). Understanding the problem of coordination in a large scale distributed environment from a service lens view—Towards the South African public sector e-Administration criteria for coordination support. *Government Information Quarterly*, *32*(4), 526-538.

Trein, P., Fischer, M., Maggetti, M., & Sager, F. (2023). *Empirical research on policy integration: A review and new directions*. Policy Sciences, 56(1), 1–28.

Trein, P., Maggetti, M., & Meyer, I. (2021). Necessary conditions for policy integration and administrative coordination reforms: An exploratory analysis. *Journal of European Public Policy*, 28(9), 1410-1431.

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.

Xavier, J. A., & Bianchi, C. (2020). An outcome-based dynamic performance management approach to collaborative governance in crime control: insights from Malaysia. *Journal of Management and Governance*, 24(4), 1089-1114.