

## Research Paper

# The Framework of Economic Policies Coordination at the Provincial Level (Case Study: Deputy of Economic Affairs Coordination of the Provincial Government)



Meysam Jafari<sup>1</sup> , \*Reza Sepahvand<sup>1</sup> , Seyyed Najmoddin Mousavi<sup>1</sup> , Hojat Vahdati<sup>1</sup>

1. Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.



**Citation:** Jafari M, Sepahvand R, Mousavi S N, Vahdati H. (2022). [The Framework of Economic Policies Coordination at the Provincial Level (Case Study: Deputy of Economic Affairs Coordination of the Provincial Government) (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 12(43), 108-129. <https://doi.org/10.22034/sspp.2022.548296.3137>

<https://doi.org/10.22034/sspp.2022.548296.3137>



Received: 05 Feb 2022

Accepted: 18 May 2022

Available Online: 01 Aug 2022

### Keywords:

Deputy for Economic Affairs Coordination, Economic Policies, Provincial Economic Institutions, Governorates

### ABSTRACT

One of the most important challenges of public affairs administration is coordinating various institutions to achieve national and provincial goals. Policies based on development require synchronization of efforts and effective interaction between economic institutions in the provinces. The purpose of this research is to provide a framework for the coordination of economic policies at the provincial level. The research method is qualitative and based on data-based theorizing. Semi-structured interviews were used to collect information. Data analysis has been done using Strauss and Corbin method and paradigm model. Sampling was done theoretically and with the benefit of purposeful (judgmental) and snowball (chain) techniques, based on which 26 interviews were conducted with former and current deputy heads of economic affairs coordination of governorates and experts in the fields of management and politics. The public announcement was made. The results of data analysis from the interviews during the process of open, central, and selective coding led to the presentation of the coordination framework of economic policies at the provincial level based on data-based theorizing, including 6 dimensions, 51 concepts, and 185 codes. By understanding and identifying the causal conditions for the coordination of economic policies and institutions and improving the background conditions, the deputy coordinators of economic affairs of the governorates can use strategies such as persuasive power, council approvals, commitment to collective decisions, creating effective communication, political frost, requiring feedback, and adopt a continuous evaluation taking into account the interfering conditions.

### \* Corresponding Author:

Reza Sepahvand, PhD

Address: Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

E-mail: [sepahvand.re@lu.ac.ir](mailto:sepahvand.re@lu.ac.ir)

## مقاله پژوهشی

# ارائه چارچوب هماهنگی سیاست‌های اقتصادی در سطح استانی (مورد مطالعه: معاونت هماهنگی امور اقتصادی استانداری‌های کشور)

میثم جعفری<sup>۱</sup>، رضا سپهوند<sup>۲</sup>، سید نجم‌الدین موسوی<sup>۳</sup>، حجت وحدتی<sup>۴</sup>

۱. گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

## چکیده

تاریخ دریافت: ۱۶ بهمن ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش: ۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۱

تاریخ انتشار: ۱۰ مرداد ۱۴۰۱

یکی از مهم‌ترین چالش‌های اداره امور عمومی هماهنگی دستگاه‌های گوناگون در راستای تحقق اهداف ملی و استانی است. خط‌مشی‌های توسعه‌ای نیازمند همگام‌سازی تلاش‌ها و تعامل مؤثر بین دستگاه‌های اقتصادی استان‌هاست. هدف از پژوهش حاضر، ارائه چارچوب هماهنگی سیاست‌های اقتصادی در سطح استانی است. روش تحقیق، کیفی و بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مبتنی است. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین و مدل پارادایمی انجام شده است. نمونه‌گیری به روش نظری و با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدفمند (قضاوتی) و گلوله برفی (زنجیره‌ای) صورت پذیرفته که بر مبنای آن ۲۶ مصاحبه با معاونین اسبق و فعلی هماهنگی امور اقتصادی استانداری‌ها و خبرگان رشته مدیریت و سیاست‌گذاری عمومی به‌عمل آمد. نتایج تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی به ارائه چارچوب هماهنگی سیاست‌های اقتصادی در سطح استانی بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد شامل ۶ بُعد و ۵۱ مفهوم و ۱۸۵ کد منجر شد. معاونین هماهنگی امور اقتصادی استانداری‌ها با درک و شناسایی شرایط علی هماهنگی سیاست‌ها و دستگاه‌های اقتصادی و بهبود شرایط زمینه‌ای می‌توانند راهبردهایی نظیر قدرت اقماعی، مصوبت شورایی، تعهد به تصمیمات جمعی، خلق ارتباطات اثربخش، فراست سیاسی، الزام بازخورد و ارزیابی منظم را با در نظر گرفتن شرایط مداخله‌گر اتخاذ کنند.

## کلیدواژه‌ها:

معاونت هماهنگی امور اقتصادی، سیاست‌های اقتصادی، دستگاه‌های اقتصادی استان‌ها، استانداری‌ها

\* نویسنده مسئول:

دکتر رضا سپهوند

نشانی: خرم‌آباد، دانشگاه لرستان، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، گروه مدیریت.

رایانامه: sepahvand.re@lu.ac.ir

## مقدمه

ثبات درونی نداشته و در نتیجه فعالان حوزه‌های مختلف سیاست‌گذاری را گمراه می‌کند (ارباب و همکاران، ۱۴۰۰). ارتباط بین تمرکززدایی و تقویت هماهنگی با فرضیه نظریه سازمان که تخصص به نیاز بیشتر به هماهنگی منجر می‌شود، مطابقت دارد (ورهوست و همکاران، ۲۰۰۷).

مهم‌ترین وظایف مدیران ایجاد هماهنگی بین افراد، واحدها، معاونت‌ها و ارتباط درست جامعه با تحولات محیطی است. اهمیت عملکرد هماهنگی زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که اندازه و مقیاس عملیات بزرگ باشد؛ بنابراین نیرویی که همه کارکردهای دیگر مدیریت را پیوند می‌زند، هماهنگی است (وانگاس و استانکوویچ، ۲۰۱۴).

نهادهای متعدد معمولاً وظایفی انجام می‌دهند که زیرمجموعه ساختار دولت است؛ بنابراین هماهنگی بین آن‌ها ضروری است. در صورت نبود هماهنگی ممکن است نهادها در جهت‌های مختلف یا در زمان‌های مختلف فعالیت کرده و به بخشی شدن ساختار کلان بخش عمومی منجر شود (دورمان و موسا، ۲۰۱۳). بیشتر خط‌مشی‌های دولت، آمیخته و آغشته به باورها و ارزش‌ها، احساسات، ملاحظات هزینه و منفعت، سمبل‌ها و سایر ایده‌آل‌ها و عناصر مدیریتی و سیاسی است (خوبرو و ابراهیمی، ۱۳۹۸).

مدیران بخش عمومی به خوبی از سختی‌ها و پیچیدگی‌های مدیریت در درون مرزهای سنتی سازمانی آگاهی دارند. (کازمیان و همکاران، ۱۴۰۰: ۶). هرچند تدوین سیاست عمومی خوب، اجرای موفقیت‌آمیز آن را تضمین نمی‌کند، ولی همواره لازم است هم‌زمان با مراحل مختلف سیاست‌گذاری نسبت به پایش وضعیت مسئله و ارزیابی اجرا همت گماشته شود (پورکیانی و همکاران، ۱۴۰۰). بنابراین

الزامات بهبود هماهنگی به‌عنوان سازوکار اصلاحی گرایش‌های تمرکززدایی در ساختار مدیریتی ظاهر می‌شود. برای این امر دلایل متعددی وجود دارد: اولاً جوامع امروزی با حجم فزاینده‌ای از مشکلات پیچیده و درهم‌تنیده سیاستی مواجه هستند که نیازمند اقدام مشترک و تثبیت‌شده توسط سطوح مختلف دولت، سازمان‌های اداری و حوزه‌های سیاست‌گذاری است. ثانیاً مشکلات مالی که کشورها اخیراً با آن مواجه شده‌اند، نیاز به کاهش هزینه‌ها، از جمله حذف ناهماهنگی بین سیاست‌ها و برنامه‌های سیاست‌گذاری عمومی را دوجندان کرده است. در نهایت، فرایندهای جهانی‌سازی با وادار کردن دولت‌ها به تمرکز بر شاخص‌های اقتصادی به‌منظور تضمین توسعه اقتصادی اجتماعی، اهمیت هماهنگی را بیش از پیش آشکار کرده است (لاگرید و همکاران ۲۰۱۶) (دورمان و موسا، ۲۰۱۳). در این شرایط لزوم کنترل و هماهنگی بهتر ساختارهای پراکنده سازمان‌های دولتی و عمومی و ایجاد تعادل در تأکید بر سازوکارهای بازار، تقاضای چشم‌انداز جدیدی را برای مدیریت دولتی ایجاد کرده است (ذبیح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰).

دولت‌ها به‌طور پیوسته با مسائل سخت و پیچیده مواجه‌اند. پژوهشگران برای این مسائل، ویژگی‌هایی شناسایی کرده‌اند که می‌توان به این موارد اشاره کرد: کنشگران متعدد، دیدگاه‌های متعدد، علائق متضاد، متغیرهای مهم و غیرملموس و نبود اطمینان بیش‌ازحد (قربانی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰: ۲). از سوی دیگر، دولت‌ها به‌عنوان بزرگ‌ترین قدرت اقتصادی در بیشتر فعالیت‌های اقتصادی و تجاری نقش مهمی بر عهده دارند. بیشتر اوقات، سیاست‌های اتخاذشده توسط دولت، هماهنگی و

سیاست‌های اقتصادی در استان‌ها نپرداخته‌است که پژوهش حاضر علاوه بر پوشش خلأ تحقیقاتی موجود، ادبیات حوزه پژوهش را نیز توسعه خواهد داد. هدف از پژوهش حاضر ارائه چارچوب هماهنگی سیاست‌های اقتصادی در سطح استانی براساس نظریه داده‌بنیاد است.

### ۱. پیشینه پژوهش

هماهنگی یکی از مهم‌ترین چالش‌های کاربردی در اداره امور عمومی است. دستیابی به هماهنگی در تدوین و اجرای سیاست‌های عمومی، نه تنها موضوع پژوهشی در علوم اداری و مدیریت است، بلکه یکی از مشکلات کلیدی در حوزه عمل محسوب می‌شود (دورمان و موسا، ۲۰۱۳).

هماهنگی عبارت است از همگام‌سازی منظم تلاش‌ها برای زمان‌بندی و هدایت اجرایی که به اقدامات هماهنگ و یکپارچه برای رسیدن به هدف تعیین‌شده منجر می‌شود. هماهنگی شکل گسترده‌تری از همکاری براساس برخی اهداف مشترک است. همکاری ممکن است ساختارمند یا بدون ساختار، رسمی یا غیررسمی، معمولی یا موقتی بدون نیاز به اختیار مشترک یا قدرت تصمیم‌گیری باشد. هماهنگی ممکن است شامل تعهد منابع در تلاشی مشترک یا چندگانه برای حل مشکل باشد. ازسوی دیگر، همکاری نیازمند تعهد، برنامه‌ریزی جامع و منابع ادغام‌شده است (وولبرز و همکاران، ۲۰۱۸).

شکست هماهنگی به‌لحاظ تئوریک یکی از ابداعات ذیل موضوع در اقتصاد بخش عمومی محسوب می‌شود و به همین سبب در مرز شکست بوروکراسی میان مباحث سیاست‌گذاری عمومی، مدیریت و اقتصاد قرار دارد. شکست هماهنگی در

اهداف دولتی زمانی به بهترین نحو قابل دستیابی هستند که تمام بخش‌ها، سلامت و بهزیستی را به‌عنوان عناصر کلیدی توسعه سیاستی‌شان لحاظ کنند (بیداله‌خانی، ۱۳۹۹).

با توجه به اینکه موضوع هماهنگی در اداره امور عمومی ملاک اثربخشی سیاست‌ها است، ضرورت پژوهش حاضر شناسایی و ارائه چارچوبی برای هماهنگی خط‌مشی‌ها و سیاست‌های اقتصادی در استان‌ها است. رسالت معاونت هماهنگی امور اقتصادی هماهنگی دستگاه‌های اقتصادی استان‌ها و اتخاذ تدابیری در راستای حل تعارض منافع است. برای جلوگیری از بخشی شدن ادارات و امور استانی، معاونت هماهنگی امور اقتصادی باید مدیریت اثربخشی بر مدیران دستگاه‌ها داشته باشد.

با توجه نقش راهبردی معاونت هماهنگی امور اقتصادی در توسعه اقتصادی و اجتماعی استان‌ها پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوب هماهنگی سیاست‌های اقتصادی در سطح استانی انجام می‌پذیرد. نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند فرایند هماهنگی این معاونت و دستگاه‌های اقتصادی را تسهیل کرده و جوانب گوناگون هماهنگی سیاست‌های اقتصادی، از جمله راهبردها و پیامدها را آشکار سازد.

ارائه چارچوبی جامع در راستای هماهنگی دستگاه‌های اقتصادی در سطح استانی و ترسیم ابعاد گوناگون هماهنگی سیاست‌ها می‌تواند چشم‌انداز گسترده‌ای در ساختار هماهنگی بخش دولتی در استان‌ها فراهم سازد. با توجه به مطالب بیان‌شده تاکنون پژوهش قابل‌اعتنایی به بررسی رسالت معاونت هماهنگی امور اقتصادی استانداری‌ها در هماهنگی دستگاه‌های اقتصادی و درنهایت هماهنگی

برخی موارد هدایت مجدد، همه با هدف توانمندسازی مدیران ارائه دهند.

الستون و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «کاهش هزینه‌های مشارکتی: کارایی مولد به‌عنوان وابستگی متقابل بین سازمان‌های عمومی» بیان داشتند همکاری بین سازمان‌های بخش عمومی معمولاً به‌عنوان پاسخ به پیچیدگی درک می‌شود. نهادها به‌منظور رسیدگی به نیازهای سیاسی پیچیده و فرابخشی که نمی‌توانند جداگانه برآورده شوند، همکاری می‌کنند. باین‌حال، زمانی که اندازه سازمانی یک عامل محدودکننده در کارایی خدمات عمومی است، همکاری می‌تواند هزینه‌ها را با گرفتن صرفه‌جویی در مقیاس که برای سازمان‌هایی با اندازه پایین‌تر از بهینه در دسترس نیست، کاهش دهد.

پیترز (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «چالش هماهنگی سیاست‌ها» بیان داشتند هماهنگی سیاست‌ها از قدیمی‌ترین چالش‌های دولت‌هاست، اما با تغییر مشکلات پیش‌روی دولت‌ها و انتشار ایده‌های «مدیریت عمومی جدید» اهمیت بیشتری پیدا کرده‌است. سازوکارهای هماهنگی سلسله مراتبی شاید چالش‌هایی برای پاسخگویی ایجاد کند. اگر برنامه‌های هماهنگی شامل ترکیب پول از منابع مختلف و اختیارات قانونی از منابع مختلف باشد، آنگاه سازمان‌های مرکزی مسئول کنترل در بخش عمومی نسبت به ظرفیت خود برای نظارت بر آن سازمان‌ها و بودجه آن‌ها بیش از گذشته درگیر می‌شوند. درحالی‌که ممکن است ارائه خدمات با توسعه ساختارهای هماهنگی افزایش یابد، شاید برخی از ظرفیت‌های نظارت از بین برود. این موضوع را می‌توان از طریق ادغام اهداف استراتژیک در فرایند پاسخگویی اصلاح کرد.

جایی احتمال بروز دارد که بیش از کنشگر سیاستی و اجرایی برای تحقق سیاست لازم است (برندست و کوپر، ۲۰۰۶). در این بخش تلاش می‌شود پیشینه به‌صورت منسجم مرور و جمع‌بندی شود.

مولنولد و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «تصویر هماهنگی: سازمان‌های مجری چگونه ترتیبات هماهنگی را درک می‌کنند» بیان داشتند یک چالش اساسی برای هماهنگی برنامه‌های سیاست افقی (برنامه‌هایی که برای مقابله با مسائل بین‌بخشی طراحی شده‌اند) این است که چگونه سازمان‌های دولتی را برای مشارکت در چنین برنامه‌هایی برانگیزد. نتایج بیان داشت که تصاویر عنصری از ادبیات را منعکس می‌کنند: نیاز به تمایز محلی و افزایش انگیزه‌ها، فرهنگ مشارکت‌محور و مهم‌تر از همه، دست‌اندرکاران سازمان‌های اجراکننده، سازوکارهای از بالا به پایین را برای دستیابی به هماهنگی ناکارآمد می‌دانند و هنگام طراحی ترتیبات هماهنگی و در طول همکاری، ترتیبات تطبیقی، مشارکت و فرایندهای مشورتی را درخواست می‌کنند.

میر و گاتمیلر (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «مدیریت مدیران» بیان داشتند مدیریت مدیران مستلزم تعدادی شایستگی است که رهبران برای هدایت، استقرار و توسعه مؤثر اعضای تیم رهبری خود از آن‌ها استفاده می‌کنند. شایستگی‌های مرتبط با مدیریت مدیران به‌طور قابل توجهی به موفقیت هر رهبر و سازمانی که رهبری می‌کنند کمک می‌کند.

رهبران به‌عنوان استراتژی اساسی برای مدیریت مؤثر تیم اجرایی خود، ابتدا باید به‌وضوح و به‌سادگی فلسفه رهبری خود را بیان کنند. سپس مربیگری، راهنمایی، بازخورد، حمایت از تصمیم‌گیری و در

آدام و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «رشد قوانین و اثربخشی دولت: چرا برای محدود کردن رشد قوانین نیاز به ظرفیت یادگیری و هماهنگی است؟» بیان داشتند این مقاله بررسی می‌کند که آیا بوروکراسی‌های قوی می‌توانند به‌طور مؤثری از طریق هماهنگی و یادگیری سازمانی، موجودی قوانین در حال رشد مداوم در دموکراسی‌های مدرن را محدود کنند؟ کشورهایی که از ظرفیت بوروکراتیک و محدودیت‌های کیفیت رنج می‌برند، به‌نظر می‌رسد در تله کمبود نظام اجرا گیر کرده‌اند. اجرای مناسب، نه‌تنها به‌طور ذاتی برای کشورهایی که مدیریت دولتی ضعیف دارند، چالش برانگیزتر است، بلکه مجموعه قوانینی که باید اجرا شوند نیز در این کشورها سریع‌تر رشد می‌کنند.

برمن و کروسک (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان «برنامه‌ریزی برای هماهنگی: شواهد از حکومت‌های محلی» بیان داشتند هماهنگی برنامه‌ریزی بین دولت‌های محلی، استراتژی مهمی برای رسیدگی به بسیاری از چالش‌هاست که فراتر از حوزه‌های قضایی جغرافیایی یا سیاسی مانند چالش‌های مربوط به تراکم حمل‌ونقل، عملکرد آموزشی، ایمنی عمومی و محیط‌زیست است. در میان پاسخ‌دهندگان، ۷۸/۷ درصد موافق یا کاملاً موافق هستند که هماهنگی با سایر حوزه‌ها و سازمان‌ها در حل مشکلات پیچیده جامعه مهم است.

پایه‌سازی سیاست‌های اقتصادی نیازمند هماهنگی دستگاه‌های اقتصادی و اقدامات هم‌راستای این دستگاه‌هاست. با بررسی پیشینه پژوهش نقش ابزارهای غیرساختاری برای هماهنگی مؤثر دستگاه‌ها و هماهنگی بین نهادی آشکار می‌شود. بیشتر نتایج و تأکیدهای پژوهش‌ها در راستای تأمین منافع عمومی و نیل به توسعه اقتصادی و اجتماعی بر نقش مراجع

سجودو و مایکل (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «پرداختن به اقدامات پراکنده دولت: هماهنگی، انسجام و یکپارچگی» بیان داشتند حل مشکلات پیچیده چالشی است که بسیاری از دولت‌ها با آن روبه‌رو هستند. بحث‌های آکادمیک و عملی در مورد چگونگی حل مشکلات به ادغام سیاست‌ها به‌عنوان راه‌حلی برای پیامدهای منفی که اقدامات چندپاره دولت بر رسیدگی به مشکلات عمومی یا ارائه خدمات عمومی دارد، نگاه می‌کند. ما استدلال می‌کنیم که یکپارچه‌سازی سیاست‌ها فرایند اتخاذ تصمیمات استراتژیک و اداری با هدف حل مشکل پیچیده‌ای است. حل این مشکل پیچیده هدفی است که اهداف فردی برنامه‌ها و دستگاه‌ها را دربرمی‌گیرد، اما فراتر از آن است. از نظر عملی، به این معناست که در هر لحظه از فرایند سیاست‌گذاری، یک نهاد تصمیم‌گیرنده وجود دارد که براساس منطق جدید، یعنی رسیدگی به یک مشکل پیچیده تصمیم‌گیری می‌کند.

تاوز و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «قابلیت اجرای استراتژی: نقش رهبری و هماهنگی مدیران میانی» بیان داشتند اجرای استراتژی جزء حیاتی از عملکرد سازمانی است. نویسندگان پیشنهاد می‌کنند که اجرای استراتژی را می‌توان به‌عنوان قابلیت دومانظوره مفهوم‌سازی کرد، یعنی قابلیت با عناصر عملیاتی و پویا. در سطح عملیاتی، هماهنگی تیم کاری را به‌عنوان فرایندی حیاتی که بخشی از اجرای استراتژی روزانه است و به اثربخشی آن کمک می‌کند، شناسایی می‌شود. فرایندهای هماهنگی یافته‌ها نشان می‌دهد رهبری مدیران میانی و توانایی مدیران میانی برای هماهنگی کارهای حمایتی از استراتژی در فرایند اجرای استراتژی نقش مهمی ایفا می‌کنند.

استانداری و ۱۳ نفر نیز عضو هیئت علمی دانشگاه بودند. اطلاعات جامع در رابطه با ویژگی‌های جامعه آماری در جدولی در بخش پیوست قرار دارد.

با توجه به استراتژی پژوهش که نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است، نمونه‌گیری به شیوه نظری و با بهره‌گیری از تکنیک‌های هدفمند و گلوله برفی انجام شده‌است. حجم نمونه در این روش، هنگام کار مشخص می‌شود و نمونه‌گیری آن قدر ادامه می‌یابد که داده‌ها به سر حد اشباع برسند. در این پژوهش با ۲۶ نفر از معاونین اسبق و فعلی هماهنگی امور اقتصادی استانداری‌ها و استادان دانشگاهی و خبرگان مصاحبه انجام شده‌است. از مصاحبه بیست و چهارم به بعد مفهوم جدیدی به دست نیامد.

با وجود این، برای حصول اشباع نظری ۲ مصاحبه دیگر نیز انجام شد. یافته‌های این پژوهش با نرم‌افزار Maxqda ۲۰۲۰ تحلیل شده‌است. براساس نتایج این مصاحبه، پرسش‌های اولیه‌ای که در راستای سؤال اصلی تحقیق فهرست شده بودند، بازنگری شدند؛ بنابراین محورها و سؤال‌های مصاحبه به فراخور پاسخ‌های ارائه‌شده و براساس بازخوردهایی که از مصاحبه‌های اولیه به دست آمد، بازبینی و به تدریج اصلاح شد.

به عبارت دیگر، جهت‌گیری پژوهش براساس هر مصاحبه و با رسیدن به اشباع نظری شکل گرفت و ابهامات ابتدای کار با ادامه مصاحبه‌ها رفع شد. از فن گلوله برفی برای دسترسی به دیگر نمونه‌ها استفاده شده‌است. همچنین از روند کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده‌است، زیرا این روند سبب می‌شود دلایل و شواهد اعتبار تحقیق روشن شود (مک فاذن، ۲۰۰۷).

هماهنگی در سطح ملی و محلی و ضرورت اتخاذ تدابیری برای هم‌افزایی و هم‌راستایی عملکردی بین دستگاه‌هاست. براساس بررسی نتایج پژوهش‌های گذشته می‌توان بیان کرد خط‌مشی‌های اقتصادی که براساس برنامه توسعه ملی و محلی به استان‌ها ابلاغ می‌شود، باید با مشارکت تمام دستگاه‌های دخیل پیاده‌سازی شده و تعارضات و چالش‌های بین نهادی توسط مرجع هماهنگی رفع شود.

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری‌های پژوهش، بنیادی؛ از نظر روش پژوهش، کیفی و از دیدگاه فلسفه پژوهش، تفسیری است. استراتژی پژوهش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد<sup>۱</sup> به صورت روشمند و از نظر رویکرد پژوهش استقرایی است. هدف پژوهش، اکتشافی؛ افق زمانی پژوهش، تک‌مقطعی و شیوه گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختار یافته است.

علت استفاده پژوهشگر از روش خاص، به عوامل مختلفی برمی‌گردد که مهم‌ترین آن‌ها سؤال تحقیق است. هرگاه پژوهشگر در نظر داشته باشد تجارب و دیدگاه‌های افراد را برای صورت‌بندی نظریه‌ای مورد کاوش قرار دهد، نظریه داده‌بنیاد شیوه مناسبی خواهد بود.

جامعه آماری این تحقیق، معاونین اسبق و فعلی هماهنگی امور اقتصادی استان‌ها و استادان دانشگاهی و خبرگان حوزه مدیریت و سیاست‌گذاری عمومی است. مصاحبه‌شوندگان شامل ۲۵ مرد و ۱ زن بودند که ۱۶ نفر مدرک دکترای تخصصی و ۱۰ نفر مدرک کارشناسی ارشد و کارشناسی داشتند. ۱۳ نفر از مصاحبه‌شوندگان مدیر فعلی و اسبق

1. Grounded Theory

مشکلات واحدهای تولیدی بخش صنعت و معدن و شهرک‌های صنعتی سطح استان، ابلاغ مصوبات کمیسیون‌ها، شوراها و کمیته‌های اقتصادی و سایر مصوبات و دستورالعمل‌های مربوطه به دستگاه‌های ذی‌ربط، هماهنگی امور مرتبط با کمیسیون‌های تعزیرات حکومتی و بسترسازی و فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای پرورش نیروی جایگزین با تأکید بر مواردی از قبیل انتقال تجربیات، ارائه آموزش‌های لازم و مشارکت دادن در انجام امور، تفویض اختیار، از جمله وظایف این معاونت است. معاونت هماهنگی امور اقتصادی و توسعه منطقه‌ای معاونتی نوپا است که شرح وظایف و اهداف این معاونت در حوزه‌های اقتصادی استان‌ها و هماهنگ‌کننده موضوعات دستگاه‌های ملی و استانی بوده و هماهنگی بین‌بخشی را دنبال می‌کند.

این معاونت تدوین برنامه‌های بلندمدت، کوتاه‌مدت و میان‌مدت توسعه استان، اجرای نظام بودجه‌ای دولت، تدوین برنامه‌های آمایش سرزمین، جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی، کنترل نرخ بیکاری و مدیریت اشتغال در استان، توسعه صادرات غیرنفتی، حل مشکلات واحدهای تولیدی، موضوع بازارچه‌های مرزی و نظام ترمیم مالی در استان‌ها را دنبال می‌کند.

دستگاه‌های اقتصادی در استان‌ها علاوه بر فعالیت ذیل وزارت تابعه، در امور استانی نیز باید اقدامات خود را در راستای هماهنگی و کنترل معاونت هماهنگی امور اقتصادی استانداری پیش ببرند. ایجاد هماهنگی به منظور نظارت بر انطباق فعالیت‌های اقتصادی استان با اهداف و خط‌مشی‌های توسعه ملی و منطقه‌ای، گزارش پیشرفت امور اقتصادی و تولیدی استان به مقامات ذی‌ربط و شورای برنامه‌ریزی استان، ارزیابی وضعیت پیشرفت پروژه‌های مهم اقتصادی در استان و پیگیری و هماهنگی لازم برای رفع مشکلات و موانع احتمالی، شناسایی و پیگیری

فرایند تحلیل اطلاعات در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مبتنی بر ۳ مرحله کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها)، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، بسترها، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) است که در بخش یافته‌ها تشریح می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

### ۳. یافته‌های پژوهش

معاونت هماهنگی امور اقتصادی استانداری‌ها با هدف هماهنگی دستگاه‌های اقتصادی در راستای پیشبرد اهداف ترسیم‌شده تشکیل شده است. تعارضات میان دستگاه‌های اقتصادی می‌تواند روند اجرایی مصوبات و سیاست‌ها را با مشکلات جدی روبه‌رو سازد. از سوی دیگر، این دستگاه‌ها در امور استانی ملزم به پاسخگویی و ارائه گزارش به معاونت هماهنگی امور اقتصادی هستند؛ بنابراین معاونین باید با مدیران این دستگاه‌ها تعامل اثربخشی داشته باشند.

بررسی و تجزیه و تحلیل برنامه‌های اقتصادی دستگاه‌های اجرایی و نهادها و ارائه نتایج و پیشنهادات لازم به مقام مافوق به منظور هماهنگی و انطباق با برنامه‌ها و ضرورت‌های استان مهم‌ترین رسالت این معاونت است. ایجاد هماهنگی به منظور نظارت بر انطباق فعالیت‌های اقتصادی استان با اهداف و خط‌مشی‌های توسعه ملی و منطقه‌ای، نظارت و ارزیابی فعالیت‌های اقتصادی استان و گزارش پیشرفت امور اقتصادی و تولیدی استان به مقامات ذی‌ربط و شورای برنامه‌ریزی استان، ارزیابی وضعیت پیشرفت پروژه‌های مهم اقتصادی در استان و پیگیری و هماهنگی لازم برای رفع مشکلات و موانع احتمالی، شناسایی و پیگیری



جدول ۱. نمونه‌ای از نقل قول‌های برگرفته از مصاحبه‌ها

کد	نقل قول مربوطه
تفسیرپذیر بودن قوانین	به عقیده بنده ماهیت و حجم بالای قوانین، ادراک متفاوتی از آن‌ها را سبب می‌شود. مدیران دستگاه‌ها با توجه به زمینه تخصصی و موضوعات می‌توانند ادراک‌های گوناگونی از قوانین داشته باشند. معاونت هماهنگی امور اقتصادی باید با تعاملات راهبردی میان دستگاه‌ها این موضوع را به نحو مؤثری حل و فصل کند.
خلق صنایع رقابت‌پذیر برای اقتصاد استان	با هماهنگی و هم‌افزایی بین دستگاه‌های اقتصادی استان و تأکید بر نقش معاونت هماهنگی امور اقتصادی، موضوع خلق دانش و اعتیاددهی صنایع موجب توسعه فرهنگ رقابت و رقابت‌پذیری خواهد شد. تمرکز بر رقابت‌پذیری صنایع اثرات مثبتی بر بهره‌وری و رفاه خواهد داشت.
سوگیری شناختی	استدلال‌هایی که پشتیبانی اطلاعاتی کافی ندارند، موجبات نگرش‌های اشتباهی می‌شوند که اخلاص در امور رهاورد آن است. به نظر پدیده سوگیری شناختی نیز اقدامات میان معاونت و دستگاه‌ها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. ممکن است فقدان تعادل شناختی این موضوع را تشدید کند.
ممانعت از ارائه اطلاعات صحیح	در رابطه با هماهنگی دستگاه‌ها در استان اختلال در ارائه اطلاعات صحیح و واقعی می‌تواند چالش‌های جدی ایجاد کند. درنهایت، جامعه هدفی که آسیب خواهد دید مردم هستند. باید سازوکارهایی پیش‌بینی شود تا اطلاعاتی صحیح مبادله شود.
نقش راهبردی معاونت در جهت‌دهی دستگاه‌ها	معاونت هماهنگی امور اقتصادی استان در راستای توسعه اهداف اقتصادی، هماهنگ‌کننده موضوعات راهبردی دستگاه‌های اقتصادی استان است و هماهنگی بین‌بخشی را دنبال می‌کند. علاوه بر وظایف هماهنگی امور اقتصادی، موضوعات اداری مالی و تحول اداری نیز در شرح وظایف این معاونت گنجانده شده‌است.
خروج از دایره یک سویه نگرش‌های اقتصادی و مادی	توجه به ابعاد غیرمادی توسعه در استان به‌عنوان عامل مهمی در ارتقای سرمایه اجتماعی محسوب می‌شود. چارچوب تک‌بعدی اقتصادی و مادی در موضوعات توسعه و سرمایه اجتماعی منسوخ شده و رشد اقتصادی و مباحثی مانند اشتغال نیازمند توجه به تمام ابعاد توسعه است.
برنامهریزی استراتژیک آمایش سرزمین با در نظر گرفتن توسعه پایدار	معتقدم آمایش سرزمین برقراری تعادل برای مدیریت مؤثر است. استفاده راهبردی از سازوکار آمایش سرزمین در رابطه با فاکتورهای توسعه استان نیازمند برنامهریزی و تحلیل صحیح از شرایط اجتماعی، اقتصادی و محیطی است. هماهنگی در این حوزه نیازمند تعامل دستگاه‌هاست.
کنش جمعی	یکی از شاخص‌های توسعه سرمایه اجتماعی کنش جمعی است. کنش جمعی همواره در محور گفت‌وگو سرمایه اجتماعی بوده‌است. در واقع، مسئله کنش جمعی وقتی بروز پیدا می‌کند که افراد با کنش‌های جایگزینی روبه‌رو شوند که برخی منافع کوتاه‌مدت خودشان را حل می‌کنند، ولی اگر با دیگران عمل کنند، منافی درازمدت به همه می‌رسد.

### ۳.۱. یافته‌های کدگذاری باز<sup>۲</sup>

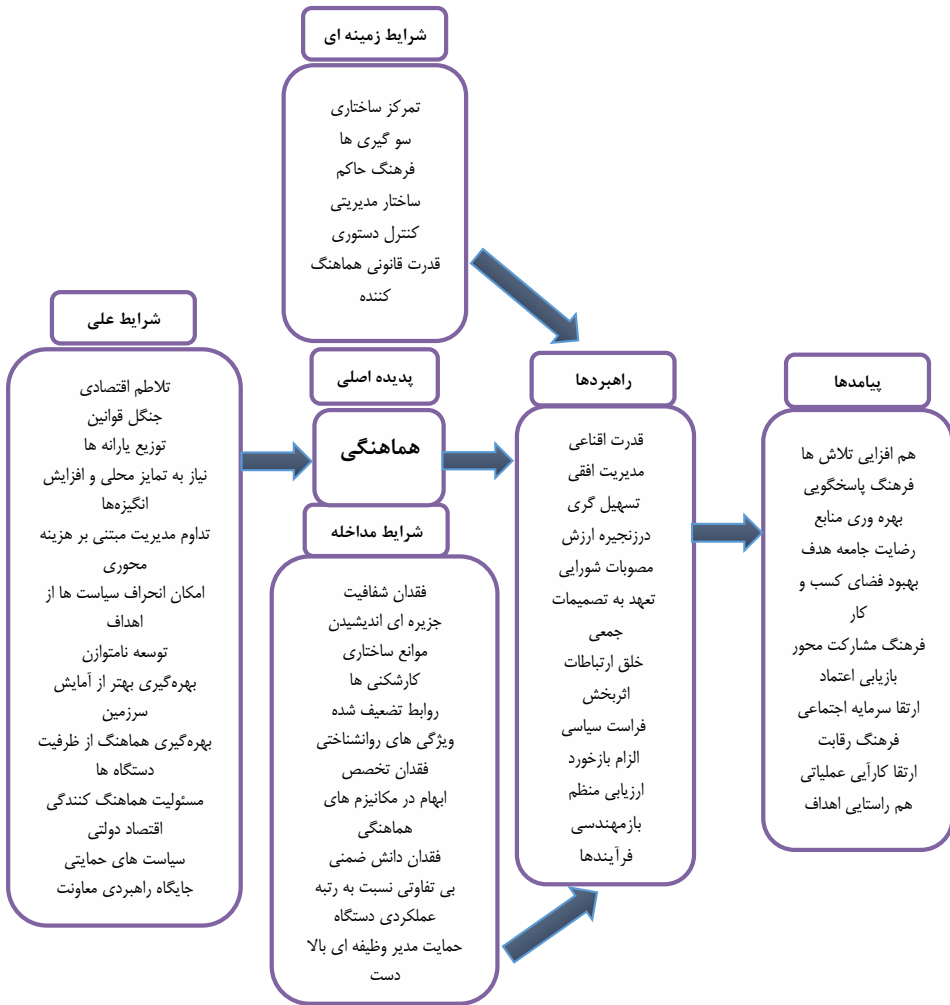
کدگذاری باز پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری‌شده، مفاهیم آن‌ها را شناسایی و بیان می‌کند. در این مرحله بدون هیچ‌گونه محدودیتی به نام‌گذاری پرداخته می‌شود. حدود ۳۹۰ نقل قول از مصاحبه‌ها استخراج شده‌است که در جدول شماره ۱ برخی از این نقل قول‌ها ذکر شده‌است.

ابتدا تمام نکات کلیدی مصاحبه‌ها استخراج و کدگذاری شدند و پس از تحلیل به مفاهیم خاصی کدهای مشابه اختصاص داده شد. در مرحله

2. Open Coding

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری محوری پژوهش

مفوله اصلی	کدهای نهایی
	زمینه‌سازی پاسخگویی به‌عنوان رویکرد آینده‌نگر (پاسخگو بودن سودمند است، زیرا بر نتایج آینده تمرکز می‌کند)
	مشارکت همه دستگاه‌ها در فرایند تصمیم‌گیری
	جلوگیری از متشتت شدن اقدامات دستگاه‌ها
	هم‌کوشی، همیاری و فعالیت مشترک دستگاه‌ها
	زمینه‌سازی پاسخگویی به‌عنوان رویکرد آینده‌نگر (پاسخگو بودن سودمند است، زیرا بر نتایج آینده تمرکز می‌کند)
	قبول مسئولیت در رابطه با عملکرد خوب یا بد
	توسعه تعاملات دستگاه‌ها
	مشارکت همه دستگاه‌ها در فرایند تصمیم‌گیری
	جلوگیری از متشتت شدن اقدامات دستگاه‌ها
	هم‌کوشی، همیاری و فعالیت مشترک دستگاه‌ها
	توسعه تعاملات دستگاه‌ها
	قبول مسئولیت در رابطه با عملکرد خوب یا بد
پیامدها	طراحی و تنظیم نقشه راه سرمایه‌گذاری و اشتغال با توجه به مزیت‌های نسبی و رقابتی استان و شهرستان‌ها با در نظر داشتن الگوهای ملی و محلی آمایش سرزمین
	مانع‌زدایی با اجماع اهداف دستگاه‌ها
	مانع‌زدایی با هم‌افزایی اقدامات دستگاه‌ها
	مانع‌زدایی با تعدیل و درخواست اصلاح قوانین از مراجع بالادستی
	الزام دستگاه‌ها به عملیاتی‌سازی الگوی ملی و بومی ایجاد پنجره‌های کسب‌وکار
	تسریع و تسهیل در فرایندهای صدور مجوزهای کسب‌وکار
	خلق صنایع رقابت‌پذیر برای اقتصاد استان
	برنامه‌ریزی و اقدام برای طراحی و اجرای نقشه جامع آموزش و اشتغال در راستای هماهنگ‌سازی مطالبات بازار کار در استان
	هدایت نظام‌مند و نهادینه اقتصاد غیررسمی استان به‌سوی اقتصاد رسمی
	برنامه‌ریزی و اقدام برای کمک به شناسایی و حمایت از خوشه‌های کسب‌وکار در استان و بسترسازی برای ایجاد و توسعه شبکه‌های کسب‌وکار استانی



تصویر ۱. مدل پارادایمی تئوری برخاسته از داده‌ها (منبع: یافته‌های پژوهش)

### ۳.۲. یافته‌های کدگذاری محوری ۳

در فرایند کدگذاری محوری، مقوله‌های به‌دست‌آمده از فرایند کدگذاری باز در ۶ دسته شامل مقوله‌محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر،

مبتنی بر همین روش، برای همه مقوله‌ها و مؤلفه‌ها کدگذاری انجام شده‌است. هدف از کدگذاری باز، تجزیه مجموعه داده گردآوری شده با کوچک‌ترین اجزای مفهومی ممکن است.

### 3. Axial Coding

جدول ۳. مقوله و مفاهیم شناسایی شده

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
	تلاطم اقتصادی	سرگردانی نقدینگی، فقدان یکپارچگی مالی دستگاه‌ها، توجه نکردن به تعمیق مالی، نوسان تصمیم‌گیری‌های اقتصاد کلان، جهت‌گیری‌های بودجه و تورم
	جنگل قوانین	تفسیرپذیر بودن قوانین، فرهنگ فرایندمحوری در دستگاه‌ها، تورم قوانین، قوانین مبهم پولی و مالی، تناقض قوانین دستگاه‌ها و قوانین مفصل
	توزیع یارانه‌ها	عدالت‌ورزی و الزام دستگاه‌ها به تضمین منافع عموم
	نیاز به تمایز محلی و افزایش انگیزه‌ها	بهره‌گیری از ظرفیت‌های بومی و تمرکززدایی راهبردی
	تداوم مدیریت مبتنی بر هزینه‌محوری	نبود الگوهای جدید مدیریتی در اقتصاد استان‌ها و پیروی از هزینه‌محوری و نیاز به چارچوب درآمدزایی و هزینه براساس فرصت‌های استان
	امکان انحراف سیاست‌ها از اهداف	جهت‌دهی سیاست‌ها براساس منافع شخصی یا گروهی درون دستگاه‌ها تمرکز بر مسائل حاشیه‌ای، تبیین نشدن مسائل در سطح کلان و فشارهای ذی‌نفعان
	توسعه نامتوازن	تملل در نگاه همه‌جانبه و متوازن بر همه ابعاد اقتصادی، سیاسی و اجتماعی استان، ترویج یکی از این ابعاد ۳گانه یا ارزش‌دهی بیش از اندازه به یکی از این ۳ بُعد
شرایط علی	بهره‌گیری بهتر از آمایش سرزمین	ساماندهی و نظام‌بخشی صحیح به فضای اجتماعی و اقتصادی در سطوح منطقه‌ای، تکیه بر قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و محدودیت‌های منطقه‌ای، توسعه متوازن و عادلانه و استفاده بهینه از منابع برای توسعه و پیشرفت مناطق سرزمینی، برنامه‌ریزی هماهنگ و بلندمدت، بهره‌برداری بهینه از امکانات موجود در راستای بهبود وضعیت مادی و معنوی و در قلمروی جغرافیایی خاص، ایجاد تعامل اثربخش میان افراد، محیط و فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک آمایش سرزمین با در نظر گرفتن تمام فاکتورهای توسعه پایدار و انعطاف‌پذیری در برخورد با عدم تعادل در محیط
	بهره‌گیری هماهنگ از ظرفیت دستگاه‌ها	هماهنگی امکانات دستگاه‌ها در پروژه‌ها و نیاز به هم‌راستایی اهداف دستگاه‌ها
	مسئولیت هماهنگ‌کنندگی	همکاری و پشتیبانی در توسعه استانداردهای فرایند اجرایی، گردآوری اسناد و قرار ملاقات، پیگیری و تحلیل تمهیدات و برنامه‌ها، رفع چالش‌های بین سازمانی، بررسی بودجه و اسناد مالی و تفکر انتقادی و حل مسئله
	اقتصاد دولتی	نظام متمرکز، دیدگاه عمومی بودن مالکیت ابزار تولید و فرهنگ حکمرانی کشور
	سیاست‌های حمایتی	معاونت هماهنگی امور اقتصادی به‌مثابه حامی اقتصاد استان، ترغیب دستگاه‌ها در قالب برنامه‌های حمایتی
	جایگاه راهبردی معاونت	گرفتن تصمیمات با در نظر گرفتن منفعت عامه، لازم‌الاجرا بودن مصوبات معاونت، نقش راهبردی معاونت در جهت‌دهی دستگاه‌ها، توجه به پیچیدگی‌های هماهنگی دستگاه‌ها، تجزیه و تحلیل برنامه‌های اقتصادی دستگاه‌های اجرایی و نهادها و مزیت بهره‌گیری از تصمیمات راهبردی

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
	تمرکز ساختاری	تصمیم‌گیری متمرکز، الزام پاسخگویی سلسله مراتبی و مأموریت معاونت به‌عنوان هماهنگ‌کننده
	سوگیری‌ها	سوگیری شناختی، سوگیری به‌علت تعارض منافع و سوگیری آماری
شرایط	فرهنگ حاکم	فرهنگ مدیریتی حاکم بر ساختار دستگاه در استان
زمینه‌ای	ساختار مدیریتی	درک ارتباطات کاری، رسمیت، اندازه‌گیری اثربخشی، محیط داخلی و خارجی و سبک‌های ارتباطی
	کنترل دستوری	الزام دستگاه‌ها به پاسخگویی به معاونت
	قدرت قانونی هماهنگ‌کننده	معاونت به‌عنوان مرجع هماهنگی دستگاه‌های اقتصادی و قدرت اجرایی تصمیمات معاونت
	فقدان شفافیت	پاسخگویی ۲۰گانه به وزارتخانه و معاونت استانداری، عدم تطابق آمار و ارقام
	جزیره‌ای اندیشیدن	فقدان هم‌گرایی و هم‌نواپی، نگاه بخشی، نگاه اومانیستی، نداشتن تفکر شبکه‌ای و بی‌توجهی به چالش‌های نهادهای دیگر
	موانع ساختاری	رسمیت و تمرکز بیش‌ازحد، نبود وجود فضای کاری منعطف و ارتفاع ساختارهای سازمانی
	کارشکنی‌ها	اخلال در ارتباطات، جلوگیری از ارائه اطلاعات صحیح، اشکال تراشی در روند پروژه‌ها
	روابط تضعیف‌شده	تجارب گذشته دستگاه‌ها و بدبینی
شرایط	ویژگی‌های روان‌شناختی	خودبرتربینی کاذب، تکیه بیش‌ازحد به احساسات و وسواس کاری
مداخله‌گر	فقدان تخصص	تطابق نداشتن رشته / تجربه با مسئولیت و نبود اطلاعات کافی
	ابهام در سازوکارهای هماهنگی	نبود سازوکارهای مدون در راستای هماهنگی و هم‌افزایی
	نبود دانش ضمنی	نبود سیستم مبتنی بر ارزش، بهره‌گیری نکردن از شهود، بی‌توجهی به خلاقیت ذهنی و نبود مهارت و خبرگی
	بی‌تفاوتی نسبت به رتبه عملکردی دستگاه حمایت مدیر وظیفه‌ای بالادست	در نظر نگرفتن سطح عملکرد و کیفیت اقدامات دستگاه‌ها
	قدرت اقتاعی	پشتیبانی بی‌قیدوبند از اقدامات ناصحیح و تعصبات سازمانی
	مدیریت افقی	اطلاعات جامع، مهارت‌های ارتباطی، مقدمه‌چینی و آماده‌سازی، صداقت‌ورزی، فرصت‌ورزی
	تسهیل‌گری در زنجیره ارزش	مهارت ترغیب، تخصص، انگیزه‌سازی و صراحت کلام
	مصوبات شورایی	پاسخگویی افقی، ارتباطات متقارن و هم‌گرایی افقی
راهبردها	تعهد به تصمیمات جمعی	راهبردهای تعاملی، ساده‌سازی فرایندها، ایجاد جو همکاری اثربخش و ارتقای سطوح تاب‌آوری مجموعه
	خلق ارتباطات اثربخش	نهایی‌سازی اقدامات با شور جمعی، ثبت دقیق تصمیمات و بازخواست براساس آن
	فراست سیاسی	تبیین واضح تصمیمات، تصمیم‌گیری با حضور تمام اعضا
	الزام بازخورد	تعاملات صادقانه، تقویت حس اعتماد و توسعه ارتباطات استراتژیک
	ارزیابی منظم	تاکتیک‌های نفوذ، آگاهی محیطی، هوشمندی استراتژیک و مهارت سیاسی
	بازمهندسی فرایندها	تاکید بر گزارش‌دهی منظم و الزام به ارائه نتایج کوتاه‌مدت
		آگاهی از کیفیت کار، امکان بازیابی هنگام اقدامات و شناسایی شکاف‌ها
		هدف‌محوری، ارتقای کیفی و تطبیق مستمر با تغییرات

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
هم‌افزایی تلاش‌ها	فرهنگ‌سازی تلاش در قالب تیم، مقابله با توزیع ناهمگون اقدامات، توسعه تاملات دستگاه‌ها، مشارکت همه دستگاه‌ها در فرایند تصمیم‌گیری، جلوگیری از مشتت شدن اقدامات دستگاه‌ها، هم‌کوشی، همیاری و فعالیت مشترک دستگاه‌ها	فرهنگ‌سازی تلاش در قالب تیم، مقابله با توزیع ناهمگون اقدامات، توسعه تاملات دستگاه‌ها، مشارکت همه دستگاه‌ها در فرایند تصمیم‌گیری، جلوگیری از مشتت شدن اقدامات دستگاه‌ها، هم‌کوشی، همیاری و فعالیت مشترک دستگاه‌ها
فرهنگ پاسخگویی	فرهنگ پاسخگویی به‌عنوان رویکرد آینده‌نگر (پاسخگو بودن سودمند است، زیرا بر نتایج آینده تمرکز می‌کند)، پاسخگویی به اعتمادآفرینی منجر می‌شود، قبول مسئولیت هم در رابطه با عملکرد خوب و هم بد و توسعه ابتکار عمل	فرهنگ پاسخگویی به‌عنوان رویکرد آینده‌نگر (پاسخگو بودن سودمند است، زیرا بر نتایج آینده تمرکز می‌کند)، پاسخگویی به اعتمادآفرینی منجر می‌شود، قبول مسئولیت هم در رابطه با عملکرد خوب و هم بد و توسعه ابتکار عمل
بهره‌وری منابع	بهره‌وری از خام‌فروشی در استان، زمینه‌سازی فرهنگ بهره‌وری، بهره‌گیری از تمام ظرفیت منابع انسانی و مادی استان، توسعه ظرفیت اقتصادی استان با جلوگیری از هدر رفتن منابع کسب رضایت مخاطبان دستگاه‌ها، تأثیر ملموس در کار و زندگی مردم و راستی‌آزمایی اقدامات هماهنگ دستگاه‌ها توسط مردم	بهره‌وری از خام‌فروشی در استان، زمینه‌سازی فرهنگ بهره‌وری، بهره‌گیری از تمام ظرفیت منابع انسانی و مادی استان، توسعه ظرفیت اقتصادی استان با جلوگیری از هدر رفتن منابع کسب رضایت مخاطبان دستگاه‌ها، تأثیر ملموس در کار و زندگی مردم و راستی‌آزمایی اقدامات هماهنگ دستگاه‌ها توسط مردم
رضایت جامعه هدف	طراحی و تنظیم نقشه راه سرمایه‌گذاری و اشتغال با توجه به مزیت‌های نسبی و رقابتی استان و شهرستان‌ها با در نظر داشتن الگوهای ملی و محلی آمایش سرزمین	طراحی و تنظیم نقشه راه سرمایه‌گذاری و اشتغال با توجه به مزیت‌های نسبی و رقابتی استان و شهرستان‌ها با در نظر داشتن الگوهای ملی و محلی آمایش سرزمین
بهبود فضای کسب‌وکار	مانع‌زدایی با اجماع اهداف دستگاه‌ها، مانع‌زدایی با هم‌افزایی اقدامات دستگاه‌ها مانع‌زدایی با تعدیل و درخواست اصلاح قوانین از مراجع بالادستی	مانع‌زدایی با اجماع اهداف دستگاه‌ها، مانع‌زدایی با هم‌افزایی اقدامات دستگاه‌ها مانع‌زدایی با تعدیل و درخواست اصلاح قوانین از مراجع بالادستی
پیامدها	الزام دستگاه‌ها به عملیاتی‌سازی الگوی ملی و بومی ایجاد پنجره‌های کسب‌وکار تسریع و تسهیل در فرایندهای صدور مجوزهای کسب‌وکار	الزام دستگاه‌ها به عملیاتی‌سازی الگوی ملی و بومی ایجاد پنجره‌های کسب‌وکار تسریع و تسهیل در فرایندهای صدور مجوزهای کسب‌وکار
فرهنگ مشارکت‌محور	خلق صنایع رقابت‌پذیر برای اقتصاد استان	خلق صنایع رقابت‌پذیر برای اقتصاد استان
بازایی اعتماد	برنامه‌ریزی و اقدام برای طراحی و اجرای نقشه جامع آموزش و اشتغال در راستای هماهنگ‌سازی مطالبات بازار کار در استان	برنامه‌ریزی و اقدام برای طراحی و اجرای نقشه جامع آموزش و اشتغال در راستای هماهنگ‌سازی مطالبات بازار کار در استان
ارتقای سرمایه اجتماعی	هدایت نظام‌مند و نهادینه اقتصاد غیررسمی استان به‌سوی اقتصاد رسمی	هدایت نظام‌مند و نهادینه اقتصاد غیررسمی استان به‌سوی اقتصاد رسمی
فرهنگ رقابت	برنامه‌ریزی و اقدام برای کمک به شناسایی و حمایت از خوشه‌های کسب‌وکار در استان و بسترسازی برای ایجاد و توسعه شبکه‌های کسب‌وکار استانی	برنامه‌ریزی و اقدام برای کمک به شناسایی و حمایت از خوشه‌های کسب‌وکار در استان و بسترسازی برای ایجاد و توسعه شبکه‌های کسب‌وکار استانی
ارتقای کارایی عملیاتی	پاسخگو بودن مدیران دستگاه‌های استان که گاهی فعالیت‌های موازی را پیگیری می‌کنند	پاسخگو بودن مدیران دستگاه‌های استان که گاهی فعالیت‌های موازی را پیگیری می‌کنند
هم‌افزایی اهداف	تسهیم موفقیت‌ها و توسعه شراکت بین دستگاه‌ها	تسهیم موفقیت‌ها و توسعه شراکت بین دستگاه‌ها
مقوله مرکزی	نگرش مثبت شهروندان به دستگاه‌ها، رشد شاخص‌های اقتصادی و اشتغال استان به بازگشت اعتماد مردم منجر می‌شود و به ثمر نشستن طرح‌های کلان استانی مقدمات اعتماد عمومی را فراهم می‌آورد	نگرش مثبت شهروندان به دستگاه‌ها، رشد شاخص‌های اقتصادی و اشتغال استان به بازگشت اعتماد مردم منجر می‌شود و به ثمر نشستن طرح‌های کلان استانی مقدمات اعتماد عمومی را فراهم می‌آورد
	پیوند اقشار مختلف جامعه، خروج از دایره یک‌سویه‌نگری‌های اقتصادی و مادی کنش جمعی، تغییر نگرش از عوامل زود، گسترش دامنه شمولیت سرمایه زوال‌پذیر توسعه نسبت به عوامل دیرزوال‌تر، تمهیدات اجتماعی زیر سایه وفاق اجتماعی و حرکت تدریجی از اندازه‌گیری‌های کمی اجتماعی به اندازه‌گیری‌های کیفی	پیوند اقشار مختلف جامعه، خروج از دایره یک‌سویه‌نگری‌های اقتصادی و مادی کنش جمعی، تغییر نگرش از عوامل زود، گسترش دامنه شمولیت سرمایه زوال‌پذیر توسعه نسبت به عوامل دیرزوال‌تر، تمهیدات اجتماعی زیر سایه وفاق اجتماعی و حرکت تدریجی از اندازه‌گیری‌های کمی اجتماعی به اندازه‌گیری‌های کیفی
	پیوند دولت و ملت، توسعه هنجارهای مشارکتی و اعتماد متقابل زمینه‌سازی رقابت بر پایه منافع عمومی و توسعه رقابت سالم و آزاد در عرصه اقتصاد محیط مناسب برای اجرای مؤثر سیاست‌های رقابتی	پیوند دولت و ملت، توسعه هنجارهای مشارکتی و اعتماد متقابل زمینه‌سازی رقابت بر پایه منافع عمومی و توسعه رقابت سالم و آزاد در عرصه اقتصاد محیط مناسب برای اجرای مؤثر سیاست‌های رقابتی
	کارایی مبتنی بر زمان و کارایی مبتنی بر هزینه	کارایی مبتنی بر زمان و کارایی مبتنی بر هزینه
	انسجام مأموریت‌های اقتصادی استان و هم‌راستایی فعالیت‌های دستگاه‌ها	انسجام مأموریت‌های اقتصادی استان و هم‌راستایی فعالیت‌های دستگاه‌ها
	تمرکز بر سیاست‌های توسعه ملی و استانی	تمرکز بر سیاست‌های توسعه ملی و استانی
	تبیین سازوکارهای ساختاری و رفتاری و مقابله با توزیع ناهمگون اقدامات	تبیین سازوکارهای ساختاری و رفتاری و مقابله با توزیع ناهمگون اقدامات
	دستیابی به مدیریت افقی، وحدت جهت، تسهیم اطلاعات و منابع، هم‌راستایی فعالیت‌های دستگاه‌ها و توسعه تاملات دستگاه‌ها	دستیابی به مدیریت افقی، وحدت جهت، تسهیم اطلاعات و منابع، هم‌راستایی فعالیت‌های دستگاه‌ها و توسعه تاملات دستگاه‌ها

چالش هماهنگی بین قوای ۳ گانه و دستگاه‌های زیرمجموعه آن‌ها تاکنون، نه‌تنها مرتفع نشده، بلکه با گستردگی بخش دولتی و خط‌مشی‌های کلان توسعه‌ای بر دامنه آن افزوده شده‌است. دولت و قوه مجریه به‌عنوان رکن اساسی حاکمیت برای اجرای تکالیف قانونی خود برنامه‌های محوله از سوی نهادهای قانون‌گذار را بین دستگاه‌های مختلف تقسیم کرده‌است و تخصص‌گرایی و کارایی را ترویج می‌کند. در حوزه اقتصادی مأموریت دولت بین وزارخانه‌ها و دستگاه‌های استانی تقسیم شده و برای هماهنگی و هم‌افزایی بین آن‌ها معاونتی تحت عنوان معاونت هماهنگی امور اقتصادی در نمودار سازمانی استانداری‌ها پیش‌بینی شده‌است.

ازسوی دیگر، چالش‌ها و برنامه‌های اقتصادی معمولاً موضوعات فراسازمانی بوده و نیازمند همکاری دستگاه‌های مرتبط است. پس اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های ابلاغی نیازمند یکپارچگی و هماهنگی، دقت و سرعت، پیش‌بینی‌پذیری، بی‌طرفی و کاهش اختلاف‌نظر درباره هزینه‌هاست. مبنای تشکیل معاونت هماهنگی امور اقتصادی در استانداری‌ها هماهنگی و هدایت راهبردی دستگاه‌های اقتصادی استان‌ها، ازجمله صمت، بانک‌ها، شهرک‌های صنعتی، جهاد کشاورزی و غیره برای پیاده‌سازی خط‌مشی‌های توسعه ملی و منطقه‌ای است. با این رویکرد، هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوب هماهنگی سیاست‌های اقتصادی در استان‌ها بوده‌است. برای این منظور از رویکرد استراوس و کوربین در نظریه برخاسته از داده روشمند استفاده و چارچوب حاصل در صفحه قبل ارائه شد.

چارچوب ارائه‌شده براساس نظرات مدیران در استانداری‌ها و همچنین خبرگان دانشگاهی دارای سابقه کتب و مقالات در حوزه سیاست‌گذاری

شرایط بستر، راهبردها و پیامدها شکل گرفته‌است. بنابراین می‌توان مقوله محوری را در مرکز قرار داد و سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط کرد. برچسب‌های انتخاب‌شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی بوده و درعین حال از جامعیت برخوردار است.

### ۳.۳. یافته‌های کدگذاری انتخابی<sup>۴</sup>

پژوهشگر در کدگذاری انتخابی با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی شده در ۲ مرحله ذیل به استحکام بیشتر فرایند کدگذاری می‌پردازد. کدگذاری در صورتی صحیح است که در تعامل مستمر با مجموعه داده‌ها همراه باشد. در این مرحله، کدگذاری‌های محوری انجام‌شده در دسته‌بندی‌های دقیق‌تر و کلی‌تری قرار می‌گیرند که در ماده ۱، ۲ و نتایج این دسته‌بندی‌ها ذکر شده‌است.

درنهایت ۶ مقوله، ۵۱ مفهوم و ۱۸۵ کد از فرایند کدگذاری بازشناسایی و استخراج شدند و نمونه‌هایی از کدهای مربوط به هر بُعد در جدول‌های ۱، ۲ و ۳ بیان شدند. برای نمایش بهتر و شفاف‌تر مدل به‌صورت زیر نیز ترسیم شده‌است. مدلی که با شرایط علی شروع شده و به پیامدهای ممکن و مورد انتظار ختم می‌شود. پدیده اصلی و استراتژی‌های پاسخگویی به آن حائز اهمیت است که در یک بستر و شرایط مداخله فعالیت می‌کند.

### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

در ساختار سیاسی ایران، اساس اصل تفکیک قوا برای تخصصی شدن کارها و اجرای بهتر مأموریت‌های حاکمیتی هماهنگی بین دستگاه‌های مختلف را با چالش‌های اساسی روبه‌رو کرده‌است.

4. Selective Coding

عمومی و مدیریت بوده که غنای مفاهیم برگرفته از مصاحبه‌ها و قدرت تبیین‌کنندگی این چارچوب را آشکار می‌سازد. بنابراین پشتوانه عوامل علی، راهبردها و پیامدهای ارائه‌شده، علاوه بر تحقیقات پیشین انجام‌شده، مصاحبه‌های عمیق با خبرگان است. در همین راستا تبیین و توصیف شکاف مطالعاتی موجود و عوامل علی که پژوهشگران را برای انجام این تحقیق ترغیب کرد، هماهنگی نداشتن دستگاه‌های استانی برای پیشبرد برنامه‌های اقتصادی بود.

دورمان و موسی (۲۰۱۳) نیز با بیان وجود چالش هماهنگی میان نهادهای اداره امور عمومی، ضرورت هم‌راستایی اهداف را برای هماهنگی سیاست‌ها پیشنهاد کردند. چرایی و ضرورت پژوهش با تحقیق الستون و همکاران (۲۰۱۸) نیز مطابقت دارد. توسعه نامتوازن بخش‌های گوناگون در کنار معضل انحراف سیاست‌ها از اهداف، نیازمند سازوکاری برای هماهنگی دستگاه‌های اقتصادی در استان‌هاست. راهبردهایی از قبیل الزام بازخورد، ارزیابی منظم و بازمهندسی فرایندها مطرح شد که تحت‌تأثیر عوامل مداخله‌گر تفکر جزیره‌ای و نبود شفافیت قرار دارند.

به‌عبارت‌دیگر، معاونت هماهنگی امور اقتصادی ابتدا باید از منشأ نگرش‌های بخشی و جزیره‌ای مدیران و موانع شفافیت در دستگاه‌ها آگاهی پیدا کرده و براساس اختیارات خود تدابیر لازم را برای مقابله با چنین مداخلاتی در راهبردها اتخاذ کند. مولنولد و همکاران (۲۰۲۰) با تشریح پس‌آیندهای جزیره‌ای اندیشیدن در بخش دولتی و مقاومت‌های موجود بر سر راه هماهنگی، لزوم ترسیم نقشه راه برای بازسازی فرایندها در راستای مقابله با ابهامات را بیان کردند.

ازسوی‌دیگر، مدیریت افقی از مهم‌ترین ابزارها برای هماهنگی در اداره امور عمومی محسوب می‌شود. افقی شدن بیانگر تغییر از مدل عمودی‌تر دولت به مدل افقی‌تر است و چون تمام بخش‌ها توانمند شده و در برابر یکدیگر پاسخگو هستند، ارتباطات متقارن‌تر است و از آنجا که خودتنظیمی، جایگزین چارچوب‌های تحمیلی شده، استقلال نیز بیشتر می‌شود. درنهایت، ارتقای کارایی عملیاتی در اقتصاد استان‌ها و زیرساخت‌های مشارکتی رهاورد هم‌افزایی تلاش‌ها و مقابله با پدیده شکست هماهنگی در ساختار بخش دولتی خواهد بود.

چارچوب هماهنگی سیاست‌های اقتصادی در سطح استانی در قالب ۶ بُعد اصلی، ۵۱ بُعد فرعی و ۱۸۵ مشخصه طبقه‌بندی شد. چارچوب ارائه‌شده از معدودترین پژوهش‌های کیفی در زمینه هماهنگی سیاست‌های اقتصادی در سطح استانی بوده و شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای هماهنگی سیاست‌های اقتصادی را روشن می‌کند.

براساس چارچوب ارائه‌شده در این پژوهش به معاونان هماهنگی امور اقتصادی پیشنهاد می‌شود برای هماهنگی سیاست‌های اقتصادی در سطح استانی در راستای هم‌افزایی تلاش‌ها برای پیشبرد برنامه‌های توسعه استان، ابتدا باید شرایط علی مانند تلاطم اقتصادی، جنگل قوانین، توزیع یارانه‌ها، نیاز به تمایز محلی و افزایش انگیزه‌ها، تداوم مدیریت مبتنی بر هزینه‌محوری، امکان انحراف سیاست‌ها از اهداف، توسعه نامتوازن، بهره‌گیری بهتر از آمایش سرزمین، بهره‌گیری هماهنگ از ظرفیت دستگاه‌ها، مسئولیت هماهنگ‌کنندگی، اقتصاد دولتی، سیاست‌های حمایتی و جایگاه راهبردی معاونت را مدنظر قرار دهند، زیرا در صورتی که این شرایط علی به صورت شایسته و قابل ملاحظه‌ای شناسایی و درک نشوند



به‌لحاظ نظری ارائه چارچوب هماهنگی سیاست‌های اقتصادی آن را از دیگر پژوهش‌ها متمایز می‌سازد. از جنبه کاربردی، یافته‌ها می‌تواند مورد استفاده تمام استانداری‌های کشور و معاونت هماهنگی امور اقتصادی آن‌ها قرار گیرد.

همانند بیشتر مطالعات مبتنی بر نظریه برخاسته از داده‌ها، یافته‌های این مطالعه با اتکا به دیدگاه و تجربیات افراد و شرایط محیطی تحقیق به‌دست آمده و نتایج حاصل تنها در شرایط و محیط‌های مشابه قابل تعمیم است. موافقت و جلب‌نظر خبرگان در انجام تحقیق نیز یکی دیگر از محدودیت‌های پیش‌رو پژوهشگران بوده‌است. توصیه می‌شود بررسی متغیرها و روابط بین آن‌ها به‌وسیله پژوهش‌های آماری بررسی شده و ابزارهایی مانند پویایی‌شناسی سیستم برای روش تأثیرگذاری متغیرهای مدل بر یکدیگر استفاده شود.

### پیشنهادات سیاستی

- در راستای جلوگیری از جزیره‌ای شدن فعالیت دستگاه‌ها، معاونین هماهنگی امور اقتصادی مدیریت افقی را مبنای کار خود قرار داده و با بهره‌گیری از ارتباطات متقارن از بیشترین ظرفیت دستگاه‌ها به صورت هماهنگ استفاده کنند.

- در رابطه با طرح‌های نیمه‌تمام که تعارض منافع دستگاه‌ها مانع از اتمام آن‌ها شده‌است، معاونت هماهنگی امور اقتصادی با شناسایی منافع ثانویه از قدرت قانونی خود و با مصوبات شورایی در راستای تحقق منافع عمومی استفاده کند.

- گزارش‌دهی منظم و تأکید بر ارائه بازخورد علاوه بر اصلاح مستمر روند انجام طرح‌ها و برنامه‌ها از مصلحت‌اندیشی دستگاه‌ها جلوگیری می‌کند.

هماهنگی سیاست‌های اقتصادی و دستگاه‌های اقتصادی در سطح استانی بسیار دشوار خواهد بود و متعاقباً نیل به اهداف نیز مختل می‌شود.

همچنین پس از مطالعه شرایط علی باید از بسترها و زمینه‌های موردنیاز برای هماهنگی سیاست‌های اقتصادی همچون تمرکز ساختاری، سوگیری‌ها، فرهنگ حاکم، ساختار مدیریتی، کنترل دستوری و قدرت قانونی هماهنگ‌کننده غفلت نشود و از اقدامات لازم برای بهبود شرایط زمینه‌ای استفاده شود. همچنین هنگام انتخاب استراتژی‌ها و اقدامات به شرایط مداخله‌گر، از جمله نبود شفافیت، جزیره‌ای اندیشیدن، موانع ساختاری، کارشکنی‌ها، روابط تضعیف شده، ویژگی‌های روان‌شناختی، تخصص نداشتن، ابهام در سازوکارهای هماهنگی، نبود دانش ضمنی، بی‌تفاوتی نسبت به رتبه عملکردی دستگاه و حمایت مدیر وظیفه‌ای بالا دست توجه نمایند تا در انتخاب راهبردهای خود دچار اشتباه نشده و در نهایت، راهبردهایی از قبیل قدرت اقناعی، مصوبات شورایی، تعهد به تصمیمات جمعی، خلق ارتباطات اثربخش، فراست سیاسی، الزام بازخورد و ارزیابی منظم اتخاذ کنند.

به‌عبارت‌دیگر، معاونان هماهنگی امور اقتصادی برای مدیریت مدیران دستگاه‌های اقتصادی برای هماهنگی بین نهادی و اجرای هماهنگ سیاست‌ها بایستی سازوکارها و ابزارها را شناسایی و شرایط استفاده از آن‌ها را تقویت کنند. در این صورت هم‌افزایی تلاش‌ها، فرهنگ پاسخگویی، بهره‌وری منابع، رضایت جامعه هدف، بهبود فضای کسب‌وکار، فرهنگ مشارکت‌محور، بازیابی اعتماد، ارتقای سرمایه اجتماعی، فرهنگ رقابت، ارتقای کارایی عملیاتی و هم‌راستایی اهداف از رهاوردهای هماهنگی سیاست‌های اقتصادی خواهد بود.

### تشکر و قدردانی

از تمام مشارکت‌کنندگان در این پژوهش و استادان راهنما و مشاور قدردانی می‌شود.

- معاونین هماهنگی امور اقتصادی استانداری‌ها با مقدمه‌چینی و آماده‌سازی بسترهای کار در قالب تیم و تبیین اهداف توسعه‌ای استان، زمینه تعامل عملیاتی دستگاه‌ها را فراهم کنند.

- در راستای هماهنگ‌سازی منافع دستگاه‌ها و اقدامات هم‌راستا، معاونت هماهنگی امور اقتصادی با تحلیل ظرفیت‌های اقتصادی استان و ارائه برنامه جامع به هیئت دولت از بروز تناقض‌ها و چالش‌های عملکردی بین دستگاه‌ها جلوگیری کند.

### ملاحظات اخلاقی

#### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

اصول اخلاقی پژوهش رعایت شده و تمام شرکت‌کنندگان با رضایت کامل در این پژوهش مشارکت کرده‌اند.

#### حامی مالی

این تحقیق هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرد.

#### مشارکت‌نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

#### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافع وجود ندارد.

## منابع فارسی

ارباب، ح. ر.، آماده، ح.، و امینی، ا. (۱۴۰۰). تاثیر نااطمینانی سیاست‌های اقتصادی بر بازدهی شرکت‌های پتروشیمی در شرایط متفاوت بازار. پژوهش‌های اقتصادی ایران، ۲۶ (۸۸)، ۲۲۱-۱۹۱.

بیداله خانی، آ. (۱۳۹۹). نقش ساختارهای حکمرانی ملی در سیاست‌گذاری ارتقاء سلامت عمومی؛ مطالعه موردی کشورهای منطقه نوردیک. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۱۰ (۳۷)، ۱۵۸-۱۳۸.

پورکیانی، م.، رحمانی، م.، جلال کمالی، م.، و درخشان، م. (۱۴۰۰). شناسایی و ارائه مدل خط مشی‌های سلامت نظام اداری و بررسی رابطه آن با اثر بخشی سازمانی (مطالعه موردی: وزارت امور اقتصادی و دارایی). مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۱۱ (۳۸)، ۲۰۲-۱۸۰.

خوبرو، م.، ابراهیمی، ر. (۱۳۹۸). عوامل کلیدی موفقیت در خط مشی‌گذاری بخش خدمات عمومی ایران. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۹ (۳۲)، ۲۳-۲.

ذبیح زاده، ا.، صیاد شیرکش، س.، و حق شناس کارشانی، ف. (۱۴۰۰). طراحی مدل حکمرانی مشارکتی با رویکرد ترکیبی: زمینه مدیریت تقاضای برق در ایران. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۱۱ (۴۰)، ۲۰۸-۱۸۴.

قربانی زاده، و.، معتضدیان، ر.، حسین پور، د.، و رهبر، ع. (۱۴۰۰). طراحی الگوی مشارکت عمومی در خط‌مشی‌گذاری با رویکرد چندروشی. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۱۱ (۳۹)، ۹۲-۶۸.

کاظمیان، غ.، الوانی، س. م.، قربانی زاده، و.، و جلیلی، س. م. (۱۴۰۰). فراتحلیل کیفی مطالعات شبکه در پژوهش‌های مدیریت بخش عمومی. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۱۱ (۴۰)، ۴۷۶-۴۵۴.

## References

- Adam, C., Knill, C., & Fernandez-i-Marín, X. (2017). Rule growth and government effectiveness: Why it takes the capacity to learn and coordinate to constrain rule growth. *Policy Sciences*, 50(2), 241-268. [DOI:10.1007/s11077-016-9265-x]
- Arbab, H. R., Amadeh, H., & Amini, A. (2021). [The impact of economic policy uncertainty on the returns of petrochemical companies in different market conditions (Persian)]. *Iranian Journal of Economic Research*, 26(88), 191-221. [DOI:10.22054/IJER.2021.50187.838]
- Berman, E. M., & Korosec, R. L. (2005). Planning to coordinate and coordinating the plan: Evidence from local governments. *The American Review of Public Administration*, 35(4), 380-401. [DOI:10.1177/0275074005280308]
- Beidollahkhani, A. (2021). [The role of national governance structure in public health promotion policy; A case study of nordic countries (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 10(37), 138-159. [Link]
- Brandts, J., & Cooper, D. J. (2006). A change would do you good. An experimental study on how to overcome coordination failure in organizations. *American Economic Review*, 96(3), 669-693. [DOI:10.1257/aer.96.3.669]
- Cejudo, G. M., & Michel, C. L. (2017). Addressing fragmented government action: Coordination, coherence, and integration. *Policy Sciences*, 50(4), 745-767. [DOI:10.1007/s11077-017-9281-5]
- Creswell, J. W. (2015). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. London: Pearson. [Link]
- Durman, P., & Musa, A. (2013). problem koordinacije u javnoj upravi: Natrag prema hijerarhiji? *Anali Hrvatskog politološkog društva: Časopis za politologiju*, 10(1), 111-138. [Link]
- Elston, T., MacCarthaigh, M., & Verhoest, K. (2018). Collaborative cost-cutting: Productive efficiency as an interdependency between public organizations. *Public Management Review*, 20(12), 1815-1835. [DOI:10.1080/14719037.2018.1438498]
- Funck, E. K., & Karlsson, T. S. (2019). Twenty-five years of studying new public management in public administration: Accomplishments and limitations. *Financial Accountability & Management*, 36(4), 347-375. [DOI:10.1111/faam.12214]
- Ghrbanizadeh, V., Motazedian, R., Hosseinpour, D., & Rahbar, A. A. (2021). [Designing a public participation pattern in policy making with a multi-method approach (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 11(39), 68-92. [Link]
- Kazemian, G., Alvani, S. M., Ghorbanizadeh, V., & Jalili, S. M. (2021). [Meta synthesis of network studies in public administration researches (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 11(40), 454-476. [Link]
- Khoobroo, M. T., & Ebrahimi, R. (2019). [Critical success factors in planning public policies (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 9(32), 2-23. [Link]
- Lægred, P., Randma-Liiv, T., Rykkja, L. H., & Sarapu, K. (2016). Coordination challenges and administrative reforms. In G. Hammerschmid, S. Van de Walle, R. Andrews, & P. Bezex (Eds.), *Public administration reforms in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. [DOI:10.4337/9781783475407.00032]
- McFadzean, E. (2007). Developing a proposal: A Nine Step Process.
- Meyer, K. P., & Guthmiller, J. M. (2020). Managing managers. In A. Viera, & R. Kramer (Eds.), *Management and leadership skills for medical faculty and healthcare executives* (pp. 111-120). Cham: Springer. [DOI:10.1007/978-3-030-45425-8\_12]
- Molenveld, A., Verhoest, K., Voets, J., & Steen, T. (2020). Images of coordination: How implementing organizations perceive coordination arrangements. *Public Administration Review*, 80(1), 9-22. [DOI:10.1111/puar.13136]
- Peters, B. G. (2018). The challenge of policy coordination. *Policy Design and Practice*, 1(1), 1-11. [DOI:10.1080/25741292.2018.1437946]
- Pourkiani, M., Rahmani, M., Kamali, M. J., & Derakhshan, M. (2021). [Identify and present the model of administrative health policies and examine its relationship with organizational effectiveness (Case study; Ministry of Economic Affairs and Finance) (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 11(38), 180-202. [Link]
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage. [Link]

- Tawse, A., Atwater, L., Vera, D., & Werner, S. (2020). Strategy implementation capability: The role of middle manager leadership and coordination. In S. Taneja (Eds.), *Academy of management proceedings* (pp. 17696). New York: Academy of Management. [DOI:10.5465/AMB-PP2020.17696abstract]
- Trein, P., Biesbroek, R., Bolognesi, T., Cejudo, G. M., Duffy, R., & Huštedt, T. et al. (2021). Policy coordination and integration: A research agenda. *Public Administration Review*, 81(5), 973-977. [DOI:10.1111/puar.13180]
- Vanagas, R., & Stankevič, J. (2014). Impact of coordination for organization process. *Intellectual Economics*, 8(2), 112-125. [DOI:10.13165/IE-14-8-2-08]
- Verhoeft, K., Bouckaert, G., & Peters, B.G. (2007) Janus-faced reorganization: Specialization and coordination in four OECD countries in the period 1980-2005. *International Review of Administrative Sciences*, 73(3), 325-348. [DOI:10.1177/0020852307081144]
- Wolbers, J., Boersma, K., & Groenewegen, P. (2018). Introducing a fragmentation perspective on coordination in crisis management. *Organization Studies*, 39(11), 1521-1546. [DOI:10.1177/0170840617717095]
- Zabihzadeh, E., Sayyad Shirkosh, S., & Haghshenas Kashani, F. (2021). [Designing a collaborative governance model with a combined approach: Context of electricity demand side management in Iran (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 11(40), 184-208. [Link]

پیوست

پیوست ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

جنسیت	تحصیلات	شغل	تخصص	سابقه کار	توزیع جغرافیایی	جنسیت	تحصیلات	شغل	تخصص	سابقه کار	توزیع جغرافیایی
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	خطمشی‌گذاری	۹	لرستان	مرد	کارشناسی ارشد	همه‌لنگی سرمایه‌گذاری (استادانلاری)	مدیریت استراتژیک	۱۵	اردبیل
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	مدیریت دولتی	۱۲	قم	مرد	دکتری	مدیر (همه‌لنگی امور اقتصادی)	مدیر اجرایی	۱۰	مازندران
زن	دکتری	عضو هیئت علمی	مدیریت منابع انسانی	۸	تهران	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	سیاست‌گذاری عمومی	۱۲	تهران
مرد	کارشناسی ارشد	اسبق (معاون هماهنگی امور اقتصادی) مدیر (مدیریت)	مدیریت اجرایی	۱۶	اراک	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	خطمشی‌گذاری	۱۴	تهران
مرد	دکتری	دفتر استانداری و روابط عمومی) مدیر (حوزه)	مدیریت اجرایی	۱۴	تهران	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر (همه‌لنگی امور اقتصادی) استانداری)	مدیر اجرایی (دفتر امور شهری استانداری)	۱۷	همدان
مرد	کارشناسی	عملکرد بازرسی استانداری)	مدیریت اجرایی	۱۱	ارومیه	مرد	کارشناسی	مدیر (اداره کل مالی استانداری)	مدیر اجرایی	۲۱	همدان
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	مدیریت رفتار سازمانی	۱۱	تهران	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	مدیریت کسب‌وکار	۶	خوزستان
مرد	کارشناسی	همه‌لنگی امور اقتصادی)	مدیریت اجرایی	۱۴	گیلان	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	اقتصاد	۴	سمنان
مرد	کارشناسی ارشد	مدیر اسبق (دفتر بودجه و تحول اداری)	مدیر اجرایی	۱۵	البرز	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	سیاست‌گذاری عمومی	۹	تهران
مرد	دکتری	مدیر (همه‌لنگی امور اقتصادی)	منابع انسانی	۱۴	اصفهان	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر اسبق (دفتر بودجه تحول اداری استانداری)	مدیر اجرایی	۱۹	سمنان
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	خطمشی‌گذاری	۱۷	قم	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر اسبق (دفتر اشتغال و سرمایه‌گذاری)	مدیر اجرایی	۲۱	ارومیه
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	مدیریت استراتژیک	۱۳	لرستان	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	مدیریت دولتی	۱۲	تهران
مرد	کارشناسی ارشد	مدیر اسبق (توسعه منابع انسانی)	مدیر اجرایی	۱۹	خوزستان	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	مدیریت استراتژیک	۱۶	لرستان