



RESEARCH ARTICLE

Interpretive Structural Modeling of Factors Affecting the Coordination of Economic Policies in the Provinces (Case Study: Deputy of Economic Affairs Coordination of the Provincial Government)

Meysam Jafari¹, Reza Sepahvand^{2*}, Seyed Najmuddin Mousavi³, Hojat Vahdati⁴

1- Ph.D. Candidate in Public Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran

2- Professor of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran

3- Associate Professor of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran

4- Associate Professor of Management Department, Lorestan University, Khorramabad, Iran

*Corresponding Author's Email: Sepahvand.ree@lu.ac.ir



<https://doi.org/10.22059/jppolicy.2022.87946>

Received: 22 December 2021

Accepted: 3 June 2022

ABSTRACT

Development policies require the synchronization of efforts & effective interaction between economic institutions in the provinces. Accordingly, the purpose of this study was to interpretive structural modeling the factors affecting the coordination of economic policies in the provinces. This research is one of the researched studies in terms of applied purpose & typology in terms of qualitative & quantitative approach in deductive-inductive paradigm. The factors affecting the coordination of economic policies were identified through semi-structured interviews based on theoretical saturation with 26 university professors & experts in the field of policy-making, public administration & former & current deputy coordinators of economic affairs in the provinces. The validity & reliability of the interviews were confirmed by the method of content validity & Kappa Cohen index, respectively. In the quantitative part, in order to model the coordination of economic policies, the opinions of 72 senior & middle managers of the governorates & economic institutions of the provinces were used by Convenience sampling method. The validity & reliability of the questionnaire were confirmed by content validity & test-post-test method, respectively. The coding of the interviews using Atlas ti software identified 11 key factors in the coordination of economic policies in the provinces. Modeling the identified indicators by interpretive structural method & MICMAC analysis led to the formation of six levels that Coordination mechanisms, process re-engineering, comprehensive information system & systemic thinking were the most effective & counter-bias & prevention of sabotage were the most impressionable factors in coordinating economic policies in the provinces.

Keywords: Economic Policies, Deputy for Economic Affairs Coordination, Provincial Economic institutions, Provincial Government, Interpretive Structure modeling.





مقاله پژوهشی

مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل موثر بر هماهنگی سیاست‌های اقتصادی در استان‌ها
(مورد مطالعه: معاونت هماهنگی امور اقتصادی استانداری‌های کشور)

میثم جعفری^۱، رضا سپهوند^{۲*}، سیدنجم الدین موسوی^۳، حجت وحدتی^۴

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
- ۲- استاد مدیریت دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
- ۳- دانشیار مدیریت دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
- ۴- دانشیار مدیریت دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

* رایانامه نویسنده مسئول: Sepahvand.ree@lu.ac.ir



<https://doi.org/10.22059/jppolicy.2022.87946>

تاریخ دریافت: ۱ دی ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش: ۱۳ خرداد ۱۴۰۱

چکیده

یکی از مهم‌ترین چالش‌های اداره امور عمومی، هماهنگی سیاست‌های اقتصادی در سطح ملی و استانی است. خط‌مشی‌های توسعه‌ای نیازمند همگام‌سازی تلاش‌ها و تعامل موثر بین دستگاه‌های اقتصادی در استان‌ها است. بر این اساس هدف از انجام مطالعه حاضر، مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر هماهنگی سیاست‌های اقتصادی در استان‌ها بوده است. شناسایی عوامل مؤثر بر هماهنگی سیاست‌های اقتصادی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بر پایه اشباع نظری با ۲۶ نفر از اساتید دانشگاهی و خبرگان در حوزه سیاست‌گذاری، مدیریت دولتی و معاونین اسبق و فعلی هماهنگی امور اقتصادی استان‌ها انجام گرفت. مدل‌سازی عوامل شناسایی شده با روش ساختاری تفسیری و تحلیل میک مک منجر به تشکیل شش سطح گردید که مکانیزم‌های هماهنگی، بازمهندسی فرآیندها، نظام اطلاعاتی جامع و تفکر سیستمی، اثرگذارترین و مقابله با سوگیری‌ها و ممانعت از کارشکنی‌ها، اثرپذیرترین عوامل هماهنگی سیاست‌های اقتصادی در استان‌ها بودند.

واژگان کلیدی: سیاست‌های اقتصادی، معاونت هماهنگی امور اقتصادی، دستگاه‌های اقتصادی استان‌ها، استانداری‌ها، ساختاری تفسیری.

مقدمه

سازمان دهی و اجرای خط مشی های اداره امور عمومی در راستای بهبود عملکرد دولت و منفعت عامه همواره با چالش هایی مواجه بوده که نیازمند تعامل و هم افزایی نهادهای گوناگون بخش عمومی است (Onyango, 2020). در این زمینه الزامات بهبود هماهنگی به عنوان مکانیزم اصلاحی گرایش های تمرکززدایی در سیستم مدیریت ظاهر می شود. دلایل متعددی برای این امر وجود دارد؛ اولاً، جوامع امروزی با حجم فزاینده ای از مشکلات پیچیده و در هم تنیده سیاستی مواجه هستند که نیازمند یک اقدام مشترک و تثبیت شده توسط سطوح مختلف دولت، سازمان های اداری و حوزه های سیاست گذاری است. ثانیاً، مشکلات مالی که کشورها اخیراً با آن مواجه شده اند نیاز به کاهش هزینه ها از جمله حذف ناهماهنگی بین سیاست ها و برنامه های سیاست گذاری عمومی را دوچندان کرده است. ثالثاً، فرآیندهای جهانی سازی با وادار کردن دولت ها به تمرکز بر شاخص های اقتصادی به منظور تضمین توسعه اقتصادی-اجتماعی، اهمیت هماهنگی را بیش از پیش آشکار کرده است (Lægveid and et al., 2013). ارتباط بین تمرکززدایی و تقویت هماهنگی با فرضیه نظریه سازمان که تخصص منجر به نیاز بیشتر به هماهنگی می شود مطابقت دارد. اصلاحات مدیریتی، رویکردهای مشارکتی در حکومت داری، نیاز دولت ها به محدود کردن هزینه ها، فرآیندهای یکپارچه سازی منطقه ای و جهانی و چالش های سیاستی فزاینده که از مرزهای سازمان ها فراتر می رود، هماهنگی را در مرکز چالش های پیش روی دولت ها قرار داده است. تأثیرات اصلاحات اساساً مربوط به چندپارگی مدیریت دولتی است که ناشی از تمرکززدایی و تخصصی شدن افقی و عمودی است. این وضعیت نیاز به ایجاد سازوکارهای هماهنگی جدید با هدف اتصال مجدد و برقراری کنترل مؤثر بر اجرای سیاست های عمومی را ایجاد کرده است. نهادهای های متعدد معمولاً وظایفی را انجام می دهند که زیر مجموعه ساختار دولت است. بنابراین، هماهنگی بین آنها ضروری است. در صورت عدم هماهنگی ممکن است نهادها در جهت های مختلف یا در زمان های مختلف فعالیت کرده و منجر به بخشی شدن ساختار کلان بخش عمومی شود (Durman & Musa, 2013). یکی از معضلات جدی در شرایط فعلی اقتصاد کشور، عدم هماهنگی و عدم همسویی بین کارگزاران اقتصادی کشور در اجرای سیاست های اقتصادی است. دستگاه های اقتصادی در استان ها علاوه بر فعالیت ذیل وزارت تابعه، در امور استانی نیز بایستی اقدامات خود را با هماهنگی و کنترل معاونت هماهنگی امور اقتصادی استانداری پیش ببرند. ایجاد هماهنگی به منظور نظارت بر انطباق فعالیت های اقتصادی استان با اهداف و خط مشی های توسعه ملی و منطقه ای بر عهده این معاونت می باشد. رسالت معاونت هماهنگی امور اقتصادی هماهنگ کردن دستگاه های اقتصادی استان ها و اتخاذ تدابیری در راستای حل تعارضات منافع می باشد. با توجه به نقش راهبردی معاونت هماهنگی امور اقتصادی در توسعه اقتصادی و اجتماعی استان ها پژوهش حاضر با هدف مدل سازی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر هماهنگی سیاست های اقتصادی در استان ها انجام می پذیرد. تحلیل نفوذپذیری و نفوذگذاری عوامل می تواند چشم انداز گسترده ای در ساختار هماهنگی سیاست های اقتصادی در استان ها فراهم سازد. با توجه به مطالب بیان شده تا کنون پژوهش قابل اعتنایی به بررسی رسالت معاونت هماهنگی امور اقتصادی استانداری ها در هماهنگی سیاست های اقتصادی نپرداخته است.

مبانی نظری

هماهنگی یکی از مهمترین چالش های کاربردی در اداره امور عمومی می باشد. دستیابی به هماهنگی در تدوین و اجرای سیاست های عمومی نه تنها یک موضوع پژوهشی در علوم اداری و مدیریت است، بلکه یکی از مشکلات کلیدی در حوزه عمل نیز محسوب می شود (Durman & Musa, 2013). هماهنگی عبارت است از همگام سازی منظم تلاش ها برای زمان بندی و هدایت اجرایی که منجر به اقدامات هماهنگ و یکپارچه برای رسیدن به یک هدف تعیین شده می شود. هماهنگی شکل گسترده تری از همکاری بر اساس برخی اهداف مشترک است. همکاری ممکن است ساختارمند یا بدون ساختار، رسمی یا غیر رسمی، معمولی یا موقتی بدون نیاز به اختیار مشترک یا قدرت تصمیم گیری باشد. هماهنگی ممکن است شامل تعهد منابع در یک تلاش مشترک یا چندگانه برای حل یک مشکل باشد. از سوی دیگر همکاری نیازمند تعهد، برنامه ریزی جامع و منابع ادغام شده است (Wolbers & et al., 2018). شکست هماهنگی به لحاظ تئوریک یکی از ابداعات ذیل موضوع در اقتصاد بخش عمومی محسوب می شود و به همین سبب در مرز شکست بروکراسی میان مباحث سیاست گذاری عمومی، مدیریت و اقتصاد قرار دارد.

شکست هماهنگی در جایی احتمال بروز دارد که بیش از یک کنشگر سیاستی و اجرایی برای تحقق یک سیاست لازم است. شکست هماهنگی مسأله‌ای است که در موقعیتهای مختلفی از اقتصاد و همچنین حوزه های مختلف دانش از جمله ادبیات نهادگرایی در حوزه مدیریت دولتی و کسب و کار (سلسله مراتب و سازمان)، در بخش سیاستگذاری و مالیه عمومی و همچنین در علم اقتصاد قابل ردیابی است. تحقیقات متعددی در مدیریت سازمان‌ها پیرامون شکست هماهنگی انجام شده است (Brandts & Cooper, 2006). در کنار شکست هماهنگی افقی که به دستگاه‌های اقتصادی هم‌عرض مرتبط است، دسته دیگری از شکست‌های هماهنگی عمودی نیز وجود دارند و در موقعیتهایی رخ می‌دهد که دو یا سه لایحه متفاوت حکمرانی و سیاستگذاری وجود دارد: به عنوان مثال زمانی که دولت محلی (ایالتها یا شهرداری‌ها) و دولت مرکزی دخیل هستند. جالب اینجاست که علیرغم اهمیت هماهنگی‌های افقی و عمودی در تحقق سیاست‌های اقتصادی، اقتصاددانان کمتر به این حوزه ورود می‌کنند. طی یک تحقیق که به سفارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی صورت گرفت می‌توان میان هفت نوع شکاف و مانع هماهنگی در حوزه سیاست‌های اقتصادی تمایز قائل شد. در شکاف اطلاعاتی عدم تقارن اطلاعات میان بازیگران مختلف موجب تصمیم‌های ناهماهنگ می‌گردد. شکاف ظرفیت به ناکافی بودن ظرفیت دانشی، تکنیکی و زیرساختی برخی بازیگران که به عدم پیشرفت هماهنگ در خروجی‌ها منجر می‌شود اشاره دارد. در شکاف تامین مالی، منابع مالی ناپایدار یا ناکافی مانع اجماع بازیگران می‌شود. شکاف سیاستی، تکرر تابع هدف وزیران مختلف یا دستگاه‌های مختلف است که هماهنگی را به شکست می‌کشاند. شکاف اجرایی، عدم تطابق میان حوزه کارکردی و محدودیتهای اجرایی - اداری است که به ناهماهنگ شدن می‌انجامد. در شکاف هدفی، عقلانیت‌ها و هدفگذاری‌های متفاوت مانع همگرایی می‌شود. در شکاف پاسخگویی، عدم تضمین شفافیت عملکرد یا شدت و ضعف پاسخگویی برخی دستگاه‌ها، موجب ضعف انگیزه سایرین و ناهماهنگی خواهد شد (Charbit, 2011). یکی از انواع شناخته شده سازوکارهای هماهنگ‌ساز در ایران، تفاهم نامه‌های بین دستگاهی است که گاه دو وزیر یا مسئول دستگاه در هدف مشخصی، تفاهم نامه همکاری امضا می‌کنند. در خصوص موانع هماهنگی بروکرات‌ها در کشورهای غیرپیشرفته مانند فقدان نهاد برای سامان دادن به تعارضهای توزیعی و نزاع قدرت، مطالعات متعددی انجام شده است. همچنین در تجربه جهانی، انواع متنوعی از سازوکارهای هماهنگ‌ساز شناسایی شده که بر این اساس عقد تفاهم نامه میان سطوح مختلف دولت ملی یا محلی، قراردادهای تامین مالی مشترک، استفاده از برنامه ریزی راهبردی و بودجه‌های چندساله، گزارش‌های ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها یا شاخصهای نهادی و ایجاد نهادهای موقت هماهنگی، بخشی از سازوکارهای تجربه شده محسوب می‌شود (Bardhan, 2005). یکی از بسترهای شکست هماهنگی سیاست‌های اقتصادی محلی، واگرایی لایه‌های بخش عمومی و ضعف ساز و کارهای همگرایی ساز درونی بخش عمومی است که به عقیده برخی صاحب‌نظران جزء مشخصات ساختارهای حکمرانی کمتر توسعه یافته است. این مسئله جدا از مناقشه‌ای است که اساساً در شکل‌گیری یا عدم شکل‌گیری نهاد یکپارچه دولت، سیاست و قانون (Katouzian, 2016) یا منازعه نظری در خصوص ماهیت دولت مدرن در ایران وجود دارد (Afzali, 2007). چنانکه گفته شد، رفع شکست هماهنگی میان سطوح و لایه‌های حکمرانی مانند لایه مرکزی و محلی یا لایه‌های چهارگانه مذکور در اقتصاد ایران یکی از چالشهای پیش روی سیاستگذاری عمومی در اکثر کشورهاست. این معضل آنقدر جدی است که برخی صاحب‌نظران معتقدند جز بلایای طبیعی، اکثر فجایع رخ داده در تاریخ نوین به یکی از انواع شکست هماهنگی باز می‌گردد (Keech & Munger, 2015). در اقتصاد ایران هیچ قانون رسمی، سند غیررسمی یا سازوکار نهادی برای چک کردن هماهنگی بین لایه‌های حکمرانی تعبیه نشده است و در نتیجه عدم هماهنگی بروندادی قابل انتظار خواهد بود. تنها محمل قانونی، اصل ۱۱۰ قانون اساسی مبنی بر سیاست‌های کلی نظام است که توسط رهبری ابلاغ می‌شود که به دلیل ضعف در پیوند با سایر اجزای نظام حقوقی، قانونی و اجرایی، تاکنون کارآمد نبوده و در نتیجه منجر به تصویب مقررات نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های کلی نظام در سالهای اخیر گردید. معاونت هماهنگی امور اقتصادی استانداردها با هدف هماهنگی دستگاه‌های اقتصادی در راستای پیشبرد اهداف ترسیم شده 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 می‌باشند؛ لذا معاونین بایستی تعامل اثربخشی با مدیران این

دستگاه ها داشته باشند. بررسی و تجزیه و تحلیل برنامه های اقتصادی دستگاه های اجرایی و نهادها و ارائه نتایج و پیشنهادات لازم به مقام مافوق به منظور هماهنگی و انطباق با برنامه ها و ضرورت های استان مهمترین رسالت این معاونت می باشد. ایجاد هماهنگی به منظور نظارت بر انطباق فعالیت های اقتصادی استان با اهداف و خط مشی های توسعه ملی و منطقه ای، نظارت و ارزیابی فعالیت های اقتصادی استان و گزارش پیشرفت امور اقتصادی و تولیدی استان به مقامات ذیربط و شورای برنامه ریزی استان، ارزیابی وضعیت پیشرفت پروژه های مهم اقتصادی در استان و پیگیری و هماهنگی لازم برای رفع مشکلات و موانع احتمالی، شناسایی و پیگیری مشکلات واحدهای تولیدی بخش صنعت و معدن و شهرک های صنعتی سطح استان، ابلاغ مصوبات کمیسیون ها، شوراها و کمیته های اقتصادی و سایر مصوبات و دستورالعمل های مربوطه به دستگاه های ذیربط، هماهنگی امور مرتبط با کمیسیون تعزیرات حکومتی و بسترسازی و فراهم آوردن زمینه های لازم برای پرورش نیروی جایگزین با تأکید بر مواردی از قبیل انتقال تجربیات، ارائه آموزش های لازم و مشارکت دادن در انجام امور، تفویض اختیار از جمله وظایف این معاونت می باشد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی-استقرایی است. عوامل موثر بر هماهنگی سیاست های اقتصادی با روش کیفی شناسایی و مدل سازی آن با روش ساختاری تفسیری انجام خواهد گردید. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی اساتید دانشگاهی و خبرگان در حوزه سیاستگذاری، مدیریت دولتی و معاونین اسبق و فعلی هماهنگی امور اقتصادی استان ها بود که با توجه به هدف پژوهش، نمونه گیری در این پژوهش به صورت هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی و به تعداد ۲۶ نفر انجام شده است. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفته است به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات بیست و سوم و بیست و چهارم دیگر عامل جدیدی شناسایی نگردید و فرایند مصاحبه با نفر بیست و ششم به پایان رسید. مصاحبه ها در بخش کیفی به صورت چهره به چهره و با سوالات باز انجام شد و سپس با استفاده از فرآیند کدگذاری عوامل موثر بر هماهنگی سیاست های اقتصادی شناسایی شدند. برای اطمینان از صحت کدگذاری و استخراج مفاهیم، کدهای بدست آمده از مصاحبه ها مجدداً در اختیار مصاحبه شوندگان قرار گرفت تا از تأیید کدهای استخراج شده اطمینان حاصل شود. هدف رسیدن به ایده اصلی مصاحبه شونده است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کمی مدیران عالی و میانی استانداری و دستگاه های اقتصادی استان ها هستند. در نهایت با بهره گیری از روش نمونه گیری غیر احتمالی در دسترس، ۹۶ نفر از مدیران این حوزه انتخاب شده و ۷۲ نفر در این پژوهش مشارکت کردند. کفایت نمونه با استفاده از آزمون KMO بررسی و تأیید شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی با استفاده از شاخص CVR، آزمون کاپای کوهن و آزمون مجدد تأیید شد. برای سنجش شاخص CVR، میزان ضروری بودن مفاهیم مورد سوال قرار گرفت. نتایج فرمول برای همه عوامل بالاتر از ۰/۷۳ بوده که حکایت از روایی محتوایی مناسب دارد. در آزمون کاپا کوهن نیز با توجه به میزان عدد معنی داری و مقدار آزمون که بالاتر از ۶۰ درصد است نشان دهنده پایایی لازم است. اعتبار محتوایی پرسشنامه این مطالعه با بهره گیری از نظرات تخصصی پنج نفر از افراد مطلع به موضوع پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. کدگذاری داده های حاصل از مصاحبه با استفاده از نرم افزار Atlas ti انجام شده که در نهایت منجر به شناسایی ۱۳ عامل اصلی به عنوان عوامل موثر بر هماهنگی سیاست های اقتصادی در استان ها گردید. در گام بعد، مدل سازی عوامل موثر بر هماهنگی سیاست های اقتصادی در استان ها با استفاده از نظرات مدیران عالی و میانی استانداری و دستگاه های اقتصادی استان ها انجام شد. بدین منظور تعداد ۷۲ نفر از این مدیران با بهره گیری از روش نمونه گیری غیر احتمالی در دسترس به عنوان نمونه پژوهش تعیین شدند. داده های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه های توزیع شده با منطق مقایسات زوجی جمع آوری شد. برای تعیین روایی پرسشنامه، روش های متعددی وجود دارد که با توجه به ماهیت پژوهش، از روش روایی محتوا استفاده شد. بدین ترتیب پس از شناسایی عوامل موثر بر هماهنگی سیاست های اقتصادی در استان ها، از روش کیوسرت بهره برده شد. در این روش هریک از عوامل شناسایی شده بر روی کارتی جداگانه نوشته می شود. ابتدا کارت ها به دو گروه پرارزش و کم ارزش

تقسیم می‌گردد. در مرحله بعد این دو گروه مجدداً تقسیم می‌شود و چهارگروه بسیار پرارزش، پرارزش، کم ارزش و بسیار کم ارزش حاصل می‌گردد. در مرحله بعد یک گروه متوسط ارزش به این گروه‌های چهارگانه اضافه می‌شود. پس از آن گزینه‌هایی از بین گروه پرارزش و بسیار پرارزش انتخاب می‌گردد. در گام بعدی تنظیم پرسشنامه‌ای در صفحه گسترده اکسل با نظرخواهی از اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه پژوهش جهت تعیین عوامل برگرفته از مصاحبه برای دستیابی به روایی محتوایی استفاده می‌شود (Serfass & Sherman, 2013). نتایج تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از پنج نفر از خبرگان منجر به تایید اهمیت عوامل استخراج شده هماهنگی سیاست های اقتصادی در استان ها شد. جهت سنجش پایایی از روش آزمون- پس آزمون استفاده شده و پرسشنامه در بازه زمانی سه هفته بعد مجدداً برای اساتید دانشگاهی و تعدادی از خبرگان با تجربه و آگاه در حوزه پژوهش ارسال گردید. همبستگی پاسخ‌ها به میزان ۷۳ درصد برآورد شد که نشان از تایید پایایی پرسشنامه دارد.

جدول ۱ - نسبت روایی محتوا و شاخص کاپا کوهن به تفکیک

متغیر	کاپا	روایی محتوا
تحلیل سند آمایش سرزمین	۰/۸۱	۰/۸۴
اقتصاد دولتی	۰/۸۰	۰/۸۲
مدیریت افقی	۰/۶۱	۰/۷۳
مقابله با سو گیری ها	۰/۶۳	۰/۷۶
تفکر سیستمی	۰/۶۲	۰/۸۱
مکانیزم های هماهنگی	۰/۷۱	۰/۸۳
قدرت اقناعی	۰/۷۸	۰/۹۱
ممانعت از کارشکنی ها	۰/۸۵	۰/۸۷
شناسایی موانع ساختاری	۰/۷۲	۰/۹۱
ارتباطات اثربخش	۰/۶۶	۰/۷۳
بازمهندسی فرآیندها	۰/۶۸	۰/۷۸
فرهنگ مشارکت محور	۰/۷۴	۰/۹
نظام اطلاعاتی جامع	۰/۸۳	۰/۷۶

یافته‌ها

یافته‌های کیفی

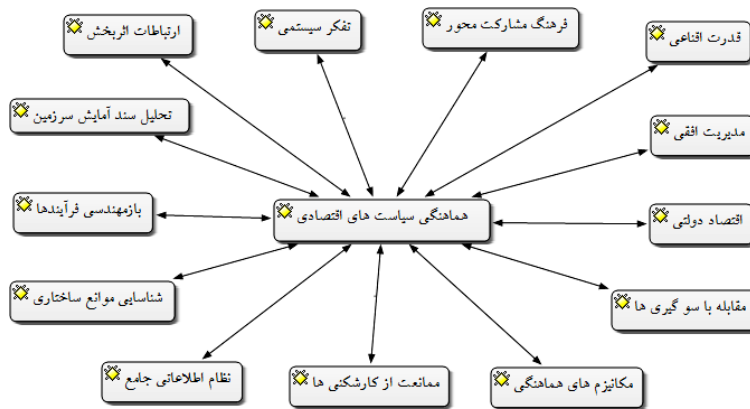
کدگذاری داده‌های مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas ti منجر به شناسایی ۱۳ مقوله اصلی و ۵۱ مقوله فرعی شد. نتیجه کدگذاری انجام گرفته به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲ - کدگذاری داده‌های مصاحبه

شناسه	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
X1	تحلیل سند آمایش سرزمین	ساماندهی و نظام بخشی صحیح به فضای اقتصادی در سطوح منطقه ای، تکیه بر قابلیت ها توانمندی ها و محدودیت های منطقه ای، برنامه ریزی هماهنگ و بلندمدت، ایجاد تعامل اثربخش میان افراد محیط و فعالیت ها، توسعه متوازن و توسعه عادلانه و استفاده بهینه از منابع برای توسعه و پیشرفت مناطق سرزمینی، بهره برداری بهینه از امکانات موجود در راستای بهبود وضعیت مادی و معنوی و در قلمرو جغرافیایی خاص، برنامه ریزی استراتژیک آمایش سرزمین با در نظر گرفتن تمامی فاکتورهای توسعه پایدار، انعطاف پذیری در برخورد با عدم تعادل در محیط
X2	اقتصاد دولتی	نظام متمرکز، دیدگاه عمومی بودن مالکیت ابزار تولید، فرهنگ حکمرانی کشور
X3	مدیریت افقی	پاسخگویی افقی، ارتباطات متقارن، هم گرایی افقی

شناسه	مقوله های اصلی	مقوله های فرعی
X4	مقابله با سوگیری ها	سوگیری شناختی، سوگیری به علت تعارض منافع، سوگیری آماری
X5	تفکر سیستمی	مقابله با تفکر جزیره ای، تفکر پویا، تفکر عملیاتی، تفکر کل نگر
X6	مکانیزم های هماهنگی	هماهنگی مجموعه ای و مرحله ای، خلق ابزارهای عملیاتی مشترک، دانش محوری، ارتقا شاخص های مشارکت
X7	قدرت اقماعی	اطلاعات جامع، مهارت های ارتباطی، تمهیدپردازی و آماده سازی، صداقت ورزی، فرصت ورزی، مهارت ترغیب، تخصص، انگیزه سازی، صراحت کلام
X8	ممانعت از کارشکنی ها	اخلال در ارتباطات، ممانعت از ارائه اطلاعات صحیح، اشکال تراشی در روند اجرای سیاست ها
X9	شناسایی موانع ساختاری	رسمیت و تمرکز بیش از حد، عدم وجود فضای کاری منعطف، ارتفاع ساختارهای سازمانی
X10	ارتباطات اثربخش	تعاملات صادقانه، تقویت حس اعتماد، توسعه ارتباطات استراتژیک
X11	بازمهندسی فرآیندها	هدف محوری، ارتقا کیفی، تطبیق مستمر با تغییرات
X12	فرهنگ مشارکت محور	تسهیم موفقیت ها، توسعه شراکت بین دستگاه ها
X13	نظام اطلاعاتی جامع	ادغام سیستم های اطلاعاتی، مشاهده بر خط اقدامات شراکتی، ثبت جزئیات سیاست های ابلاغی

کدگذاری مقولات اصلی با استفاده از نرم افزار Atlas ti به شرح شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱ - کدگذاری مقولات اصلی با Atlas ti.

مدل سازی ساختاری تفسیری

اولین گام در روش مدل سازی ساختاری تفسیری، تشکیل ماتریس خودتعاملی است. در این مرحله روابط بین عوامل موثر بر هماهنگی سیاست های اقتصادی به صورت زوجی بر پایه فراوانی پاسخ های خبرگان با استفاده از نمادهای استاندارد (A, V, X و O) تعریف می شود. در ماتریس خودتعاملی، V یعنی شاخص i به j منجر می شود (سطر بر ستون اثرگذار است)؛ A یعنی شاخص j به i منجر می شود (ستون بر سطر اثرگذار است)؛ X برای نشان دادن تأثیر دوطرفه و O برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو شاخص استفاده شده است. در گام دوم، ماتریس دستیابی اولیه از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به دست آمد. جهت استخراج ماتریس دستیابی اولیه در هر سطر ماتریس خودتعاملی به جای علائم X و V از عدد یک و به جای علائم A و O عدد صفر استفاده شد. در گام سوم، ماتریس دستیابی نهائی با تکیه بر تحلیل روابط ثانویه یا غیرمستقیم میان موانع شناسایی شده بررسی شد. به این معنا که اگر X1 منجر به X2 شود و X2 منجر به X3 شود، در این صورت باید X1 نیز منجر به X3 شود که به اصطلاح تحت عنوان عمل سازگاری ماتریس دستیابی مطرح است. ماتریس دستیابی به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳ - ماتریس دستیابی اولیه هماهنگی سیاست‌های اقتصادی

نمود	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
۹	۱	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	X1
۱۱	۱	۰	1	1	۱	1	0	1	۱	۱	1	1	1	X2
۱۲	1	1	1	۱	۱	۱	1	۱	1	1	۱	0	1	X3
۲	۰	۰	۰	۰	1	0	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	X4
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	1	1	1	1	۰	1	1	X5
۱۱	1	1	1	1	1	۱	1	۱	1	۱	0	۰	1	X6
5	0	0	۰	۱	۰	۱	۱	۱	0	۱	۰	۰	۰	X7
۲	۰	۰	۰	۰	1	۱	۰	۰	۰	0	۰	۰	۰	X8
۴	۰	0	۰	1	۱	۱	۰	۰	۰	1	۰	۰	۰	X9
۸	۱	1	1	۱	1	۱	0	0	۰	0	۰	1	1	X10
۹	۱	۱	۱	1	۱	0	۰	1	۱	0	۰	1	1	X11
7	۱	۱	1	1	1	۱	1	0	۰	0	۰	0	۰	X12
۱۰	۱	۱	1	1	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	1	1	X13
	۹	۸	۹	۱۱	12	۱۱	5	۸	۶	۹	۲	۵	۸	وابستگی

در مدل ساختاری تفسیری روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. جهت تعیین معیارهای کلیدی، قدرت نفوذ (تعداد عناصری که عنصر i بر آنها تأثیر می‌گذارد) و وابستگی (تعداد عناصری که بر عنصر i تأثیر می‌گذارند) معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌گردد. از این ویژگی در تحلیل میک‌مک استفاده می‌شود. پس از سازگاری و تدوین ماتریس دستیابی نهایی، قدرت نفوذ و وابستگی هر یک از موانع شناسایی شده ارائه شده است. در گام چهارم، جهت تعیین روابط و سطح‌بندی عوامل هماهنگی سیاست‌های اقتصادی در مدل ساختاری تفسیری باید مجموعه خروجی‌ها (شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد) و مجموعه ورودی‌ها (شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند) برای هر مانع از ماتریس دریافتی استخراج شود. پس از تعیین مجموعه خروجی‌ها و ورودی‌ها، اشتراک دو مجموعه محاسبه می‌شود. اولین عاملی که در آن اشتراک دو مجموعه خروجی و ورودی برابر با مجموعه خروجی باشد، سطح اول است. بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل دارند. پس از شناسایی عوامل سطح اول، این عناصر حذف شده و فرایند محاسبه مجموعه خروجی و ورودی ادامه پیدا می‌کند. این فرایند تا حذف تمامی عوامل ادامه می‌یابد. نتیجه سطح‌بندی هر یک از عوامل موثر بر هماهنگی سیاست‌های اقتصادی به شرح جدول ۴ است.

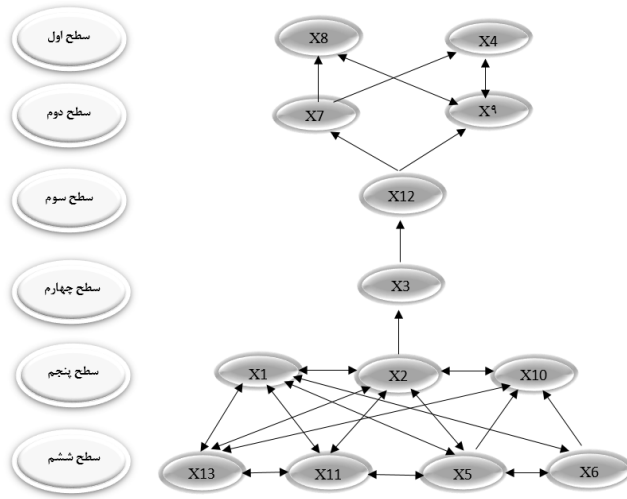
جدول ۴ - سطح‌بندی عوامل موثر بر هماهنگی سیاست‌های اقتصادی

سطح	اشتراک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	کد
پنجم	۶	۱۳، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۵، ۴، ۱	۱۳، ۱۱، ۱۰، ۶، ۵، ۳، ۲، ۱	X1
پنجم	۴	۱۳، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۳، ۱۱، ۱۰، ۵، ۲	X2
چهارم	۱	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۱	۳، ۲	X3
اول	۲	۹، ۴	۱۳، ۹، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	X4
ششم	۵	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۲، ۱	۱۱، ۶، ۵، ۳، ۲، ۱	X5
ششم	۶	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۱	۱۳، ۱۱، ۷، ۶، ۵، ۳، ۲، ۱	X6
دوم	۳	۱۲، ۱۰، ۸، ۶، ۴	۱۲، ۷، ۶، ۵، ۳	X7
اول	۲	۹، ۸	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۳، ۲، ۱	X8
دوم	۴	۱۰، ۹، ۸، ۴	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	X9
پنجم	۷	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۲، ۱	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۷، ۶، ۵، ۳، ۲، ۱	X10

کد	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	اشتراک	سطح
X11	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۶، ۵، ۳، ۲، ۱	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۶، ۵، ۲، ۱	۸	ششم
X12	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۶، ۵، ۳	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷	۴	سوم
X13	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۶، ۵، ۳، ۲، ۱	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۶، ۴، ۲، ۱	۷	ششم

در گام آخر، پس از تعیین سطوح هر یک از موانع شناسایی شده، نیاز است تا مدل ساختاری این موانع متناسب با تعداد سطوح شکل گرفته و ارتباط میان موانع ترسیم گردد.

مدل ساختاری هماهنگی سیاست های اقتصادی به شرح شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲ - مدل ساختاری تفسیری هماهنگی سیاست های اقتصادی.

پس از ترسیم مدل ساختاری هماهنگی سیاست های اقتصادی، هر یک از عوامل ۱۳ گانه بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی در تحلیل میک مک ارزیابی می شوند. تجزیه و تحلیل میک مک بر پایه قدرت نفوذ (تعداد عناصری که عنصر i ام بر آنها تاثیر می گذارد) و میزان وابستگی (تعداد عناصری که بر عنصر i ام تاثیر می گذارند) هر متغیر شکل گرفته و امکان بررسی بیشتر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می سازد. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار شامل متغیرهایی با میزان وابستگی و قدرت هدایت کم، وابسته شامل متغیرهایی با میزان وابستگی قوی و هدایت ضعیف، پیوندی (رابط) شامل متغیرهایی با میزان وابستگی قدرت هدایت بالا و مستقل شامل متغیرهایی با میزان وابستگی کم و هدایت بالا تقسیم می شوند.

بر این اساس تحلیل انجام گرفته میک مک برای عوامل موثر بر هماهنگی سیاست های اقتصادی در استان ها به شرح شکل ۳ ارائه شده است.

	مستقل						پیوندی								
13															
12			X3			X5									
11					X2		X6								
10								X13							
9							X1	X11							
8										X10					
7							X12								
6															
5				X7											
4											X9				
3															
2								X4		X8					
1															
	خودمختار						وابسته								
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		

شکل ۳ - ماتریس تحلیل میک مک هماهنگی سیاست های اقتصادی.

جمع بندی

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 کرده است. چالش هماهنگی بین قوای سه‌گانه و دستگاه‌های زیرمجموعه آنها تاکنون نه تنها مرتفع نشده بلکه با گسترده‌تری بخش دولتی و خط مشی‌های کلان توسعه‌ای بر دامنه آن افزوده شده است. دولت و قوه مجریه به عنوان رکن اساسی حاکمیت برای اجرای تکالیف قانونی خود برنامه‌های محوله از سوی نهادهای قانون‌گذار را بین دستگاه‌های مختلف تقسیم نموده و تخصص‌گرایی و کارایی را ترویج می‌نماید. در حوزه اقتصادی مأموریت دولت بین وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های استانی تقسیم شده و برای هماهنگی و هم‌افزایی بین آنها معاونتی تحت عنوان معاونت هماهنگی امور اقتصادی در نمودار سازمانی استانداری‌ها پیش‌بینی شده است. مبنای تشکیل معاونت هماهنگی امور اقتصادی در استانداری‌ها هماهنگی و هدایت راهبردی دستگاه‌های اقتصادی استان‌ها از جمله صمت، بانک‌ها، شهرک‌های صنعتی، جهاد کشاورزی و غیره در جهت پیاده‌سازی خط‌مشی‌های توسعه ملی و منطقه‌ای می‌باشد. مدیران دستگاه‌های اقتصادی با اطلاعاتی که در اختیار دارند، با شناسایی گزینه‌های احتمالی و ارزیابی تأثیر اقدامات خاص نقش کلیدی را در فرآیند اجرا سیاست‌های اقتصادی ایفا می‌کنند. از سوی دیگر سیاست‌های اقتصادی عموماً موضوعات فراسازمانی بوده و نیازمند همکاری چندین دستگاه مرتبط است. بنابراین اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های ابلاغی نیازمند یکپارچگی و هماهنگی، دقت و سرعت، پیش‌بینی‌پذیری، بی‌طرفی و کاهش اختلاف نظر در مورد هزینه‌ها است. مرجع هماهنگ‌کننده دستگاه‌های اقتصادی در استان‌ها، معاونت هماهنگی امور اقتصادی استانداری است. بر این اساس هدف از انجام این مطالعه مدلسازی ساختاری تفسیری عوامل موثر بر هماهنگی سیاست‌های اقتصادی در استان‌ها بوده است. جهت نیل به این هدف ابتدا با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تعداد ۱۳ عامل اصلی به عنوان عوامل موثر بر هماهنگی سیاست‌های اقتصادی در استان‌ها شناسایی گردید. در گام بعدی جهت برقراری ارتباط مفهومی میان عوامل شناسایی شده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. نتایج این مطالعه عوامل موثر بر هماهنگی سیاست‌های اقتصادی را در شش سطح طبقه‌بندی نموده است. در سطح ششم، چهارعامل مکانیزم‌های هماهنگی، بازمهندسی فرآیندها، نظام اطلاعاتی جامع و تفکر سیستمی به عنوان اثرگذارترین عوامل قرار دارند. هماهنگی سیاست‌های اقتصادی در استان‌ها در سطح پایه نیازمند این است که معاونین هماهنگی امور اقتصادی استانداری‌ها با نگاهی سیستمی اقدام به طراحی یک نظام اطلاعاتی جامع در استان کنند تا امکان اصلاح و بازطراحی فرآیندها در راستای توسعه مکانیزم‌های هماهنگی دستگاه‌ها فراهم شود. برآیند این شرایط موجب می‌گردد تا در سطح پنجم تحلیل صحیحی از سند آمایش سرزمین صورت گرفته و ارتباطاتی اثربخش ایجاد شود. سند آمایش سرزمین شامل سیاست سرزمینی، راهبرد سرزمینی و چشم‌انداز توسعه فضایی بوده که در برگیرنده خط‌مشی تحقق راهبردهای توسعه فضایی سرزمینی استان‌ها است. پس‌اینکه چنین اقداماتی تنوع بخشی به اقتصاد متناسب با مزیتها، قابلیت‌ها و تخصصهای سرزمین خواهد بود. نتیجه این عوامل موجب می‌شود تا سبک مدیریت افقی حاکم شده و ارتباطات متقارن و هم‌گرایی افقی بین دستگاه‌ها خلق و توسعه یابد. برآیند این عوامل در سطح سوم مدلسازی موجب توسعه فرهنگ مشارکتی در اجرای سیاست‌ها شده و تسهیم موفقیت‌ها و توسعه شراکت بین دستگاه‌ها غنی‌تر خواهد شد. در سطح دوم، قدرت اقناعی و شناسایی موانع ساختاری قرار می‌گیرد. معاونت هماهنگی امور اقتصادی استانداری‌ها با شناسایی موانع بر سر راه اجرای سیاست‌های اقتصادی باید با ترغیب و الزام دستگاه‌ها به لزوم هم‌راستایی و کاهش تعارضات موجبات هم‌افزایی و هماهنگی را فراهم سازند. همچنین نتایج نشان داد در سطح اول مقابله با سوگیری‌ها و ممانعت از کارشکنی‌ها قرار می‌گیرد که تأثیرپذیرترین عوامل هستند. سوگیری به علت تعارض منافع، سوگیری آماری و اشکال تراشی در روند اجرای سیاست‌ها از جمله چالش‌هایی هستند که در صورت توجه به سطوح قبلی قابل کنترل می‌باشند. معاونت هماهنگی امور اقتصادی با کسب اطلاعات جامعی از دستگاه‌های دخیل در طرح‌ها و برنامه‌های اقتصاد استان با به‌کارگیری مهارت‌های ارتباطی و توسعه ارتباطات استراتژیک باید چالش‌های هماهنگی بین دستگاه‌های اقتصادی و تعارضات شکل گرفته را مدیریت کرده و از جایگاه قانونی خود در راستای توسعه برنامه‌های اقتصادی استان استفاده کند. چالش بخشی‌شدن، معضل بزرگ نهادهای بخش عمومی است. رسالت معاونت هماهنگی امور اقتصادی ساده‌سازی فرآیندها، ایجاد جو همکاری اثربخش و ارتقا سطوح تاب‌آوری مجموعه دخیل در اقتصاد استان می‌باشد. بنابراین

جایگاه راهبردی معاونت در هدایت و هماهنگی دستگاه ها برای پیشبرد اهداف توسعه ای می تواند منجر به تسهیل تعاملات بین سازمانی شده و تعارضات را کاهش دهد. در راستای هماهنگ سازی منافع دستگاه ها و اقدامات هم راستا، معاونت هماهنگی امور اقتصادی می تواند با تحلیل ظرفیت های اقتصادی استان و ارائه برنامه جامع به هیئت دولت از بروز تناقض ها و چالش های عملکردی بین دستگاه ها در اجرای سیاست های ابلاغی جلوگیری کند. سرانجام اینکه با تحلیل مدل حاصل از کدگذاری مقوله های اصلی و در راستای هماهنگی کارآمد سیاست های اقتصادی می توان پیشنهاد نمود که معاونین هماهنگی امور اقتصادی استانداری ها قبل از هر چیز با واکاوی و تحلیل سند آمایش سرزمین و برنامه های راهبردی توسعه استان، مزیت ها و مأموریت های هر دستگاه دخیل در سیاست های اقتصادی را در قالب نقشه راه مشخص نمایند. با توجه به مصاحبه های صورت گرفته می توان نتیجه گرفت مهم ترین موضوع در بحث تحلیل سند آمایش استان ها، ارجاع نظام مند و صحیح سیاست های اقتصادی به دستگاه ها برای اجرای به موقع و شفاف بوده که مسئولیت آن بر عهده معاونت هماهنگی امور اقتصادی در استانداری ها است. متعاقباً توصیه می گردد پیاده سازی سیاست ها و توسعه طرح ها را به صورت مرتب ارزیابی و کنترل نمایند. ارزیابی مستمر و درخواست بازخورد مرحله ای می تواند راه گشای اینرسی موجود باشد. معاونین هماهنگی امور اقتصادی باید محورساز بوده و با شبکه سازی و ترویج تفکر سیستمی با تفکرات جزیره ای و کارشکنی ها مقابله نمایند. موضوعی که حائز اهمیت بوده و در مصاحبه با خبرگان نیز تاکید فراوانی بر آن شد شناسایی موانع ساختاری و نهادینه سازی فرهنگ مشارکت و موفقیت جمعی است. ادراک صحیح از جنبه های گوناگون سیاست های اقتصادی و وابستگی قطعی توسعه استان ها به اجرای این سیاست ها می تواند دستگاه ها را ذیل اهداف مشترک در قالب دستیابی به منفعت عامه گرد هم آورد. از سوی دیگر راهبرد ارتباطات اثربخش و قدرت اقناعی کمک شایانی به پیشبرد اهداف اقتصادی کرده و موجبات تعامل و هم افزایی دستگاه ها را تحت مدیریت معاونت هماهنگی امور اقتصادی استانداری فراهم خواهد آورد. مهم ترین محدودیت پژوهش حاضر پراکندگی جغرافیایی استان ها بود که دسترسی به استان های جنوب کشور را دشوار ساخت. نبود سوابق تحقیقاتی پیرامون موضوع محدودیت دیگری بود که این پژوهش می تواند در توسعه ادبیات مورد بحث و کمک به محققان مؤثر باشد. همچنین نبود مطالعه ای که با اهداف این پژوهش هم راستا باشد انطباق نتایج این مطالعه را با مطالعات گذشته دشوار ساخته است.

References:

- 1- Afzali, Rasool (2007). Modern government in Iran. Qom: Mofid University Press [in Persian].
- 2- Bardhan, Pranab (2005) Scarcity, Conflicts & Cooperation: Essays in Political & Institutional Economics of Development. MIT Press.
- 3- Brandts, J., & Cooper, D. (2006). A change would do you good. An experimental study on how to overcome coordination failure in organizations. American Economic Review, 96.
- 4- Charbit, Claire (2011) Governance of Public Policies in Decentralized Contexts. OECD Regional Development Working Papers 2011/04
- 5- Đurman, P. i Musa, A. (2013). problem koordinacije u javnoj upravi: natrag prema hijerarhiji?. Anali Hrvatskog politološkog društva, 10 (1), 111-138. Preuzeto s <https://hrcaak.srce.hr/123094>
- 6- Katouzian, Mohammad Ali Homayun (2016). Iran's political economy: from constitutionalism to the end of the Pahlavi dynasty. Translated by Mohammad Reza Nafisi & Kambiz Azizi. Tehran: Markaz Press [in Persian].
- 7- Keech, William R & Munger, Michael C (2015) The anatomy of government failure. Public choice, Volume 164, Issue 1-2.
- 8- Læg Reid, P., Randma-Liiv, T., Rykkja, L. H., & Sarapuu, K. (2016). Coordination challenges & administrative reforms. In Public administration reforms in Europe. Edward Elgar Publishing.
- 9- Onyango, G. (2020). Legislative oversight & policy-reforms in "unsettled" political contexts of public administration. International journal of public administration, 43(3), 213-228.
- 10- Peters, B. G. (2018). The challenge of policy coordination. Policy Design & Practice, 1(1), 1-11.
- 11- Serfuss, D. G., & Sherman, R. A. (2013). A methodological note on ordered Q-Sort ratings. Journal of Research in Personality, 47(6), 853-858.
- 12- Wolbers, J., Boersma, K., & Groenewegen, P. (2018). Introducing a fragmentation perspective on coordination in crisis management. Organization Studies, 39(11), 1521-1546.