

**واکاوی موانع هماهنگی بین سازمان‌های بخش عمومی ایران: پژوهش کیفی****نجمه شیخ‌الاسلام<sup>۱</sup>، حسن دانایی‌فرد<sup>۲\*</sup>، اسدالله کردناهیج<sup>۳</sup>، مهدی مرتضوی<sup>۴</sup>**

۱. دانشجوی دکتری خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

تاریخ دریافت: (۱۳۹۵/۱۰/۱۲) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۶/۰۸/۰۷)

**Exploring the Barriers of Coordination Between Iranian Public Organizations: A Qualitative Study****Najmeh Sheikholeslam<sup>1</sup>, Hasan Danaeefard<sup>2</sup>, Asadolah Kordnaeej<sup>3</sup>, Mehdi Mortazavi<sup>4</sup>**

1. Ph.D Student of Public policy Making, Modares University, Tehran, Iran

2. Professor of Public Administration, Modares University, Tehran, Iran

3. Professor of Business Administration, Modares University, Tehran, Iran

4. Assistant professor of Management, Educational Institution of Iranian planning and management

Received: (01/01/2017)

Accepted: (29/10/2017)

**Abstract**

Public organizations as the main elements in the policy implementation process, have to collaborate with different institutional actors. According to the multi-dimensional nature of public problems, the collaboration between public organizations is the cornerstone of failure or succession of policy making and implementation. Without inter-organizational coordination, policy implementation will face to many challenges. The study aims to explore the barriers of collaboration among public organizations in Iran. Unfortunately in Iran, there are few studies which conducted about inter-organizational between public organizations, in particular, the barriers of inter-organizational in public sector. This research is carried out in a qualitative method and hope to develop the coordination methods and practical guidance for Iranian public organizations. This leads to inter-organizational coordination as a mechanism to help policy implementation in Iran. Organizational, inter-organizational, legal, administrative, political, social or cultural, environmental barriers are derived from this research.

**Keywords**

Public organization, Inter-organizational coordination, Coordination barriers, Theme analysis.

**چکیده**

سازمان‌های دولتی رکن رکین اجرای خط‌مشی در کشور هستند و بدون هماهنگی بین چنین سازمان‌هایی، اجرای بسیاری از خط‌مشی‌های ملی میسر نبوده یا با چالش‌های جدی مواجه خواهند شد. علی‌رغم آنکه مبحث هماهنگی میان سازمانی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است ولی تاکنون پژوهشی به مطالعه و بررسی موانع هماهنگی میان سازمان‌های بخش دولتی کشور نپرداخته است. بر همین اساس در این پژوهش تلاش شده است تا با روش پژوهش کیفی و راهبرد تحلیل مضمون به بسط نظری موضوع هماهنگی در میان سازمان‌های بخش دولتی و همچنین ارائه راه‌نمودهای کاربردی برای مدیران بخش دولتی پرداخته شود. در این پژوهش، پس از بررسی ادبیات نظری موجود و تبیین و توصیف هماهنگی بین سازمانی، با ۲۲ تن از خبرگان این حوزه مصاحبه عمیق انجام شد، سپس داده‌های مصاحبه کدگذاری شده و مدل مفهومی موانع هماهنگی بین سازمان‌های دولتی به‌دست آمد. طبق نتایج حاصل از این پژوهش، موانع هماهنگی در بخش عمومی در قالب موانع سازمانی، میان سازمانی، قانونی، اداری، سیاسی، فرهنگی-اجتماعی، و محیطی دسته‌بندی گردید.

**واژه‌های کلیدی**

سازمان‌های بخش عمومی، هماهنگی بین سازمانی، موانع هماهنگی، تحلیل مضمون.

\*Corresponding Author: Hasan Danaeefard

E-mail:hdanaee@modares.ac.ir

\* نویسنده مسئول: حسن دانایی‌فرد

## مقدمه

پدیده جهانی شدن، عرصه‌های گوناگون سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بشری را دست‌خوش تغییر و تحولاتی شگرفی کرده است. شکل‌گیری انقلاب‌ها، جنبش‌ها و پارادایم‌های نوین در علوم مختلف، از اثرات بارز این پدیده است. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های جهانی شدن، افزایش ابهام، عدم‌اطمینان و پیچیدگی محیط است که به‌زعم اندروس (۲۰۰۸) و براساس نظریه پیچیدگی<sup>۱</sup>، متعاقب آن، پدیده‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در مقایسه با گذشته از پیچیدگی‌های روزافزونی برخوردار گشته‌اند.

پرواضح است که حوزه اداره امور عمومی و محیط پیرامون آن نیز از این تغییرات و پیچیدگی‌های روزافزون در امان نبوده و در طی سال‌های اخیر بر تنوع و میزان مطالبات عمومی و همچنین گستردگی و پیچیدگی محیط بخش عمومی افزوده شده است. در چنین شرایطی است دولت‌ها به‌منظور پاسخگویی در چنین محیط پرتلاطمی، با حجم متنوعی از وظایف و انتظارات روبرو می‌شوند که تنها از طریق هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی این مهم قابل دست‌یابی می‌باشد. به‌بیان‌دیگر، دولت‌ها برای کاهش پیچیدگی ناشی از تعدد وظایفشان به ایجاد هماهنگی بین سازمان‌ها و تشکیل شبکه‌های سازمانی<sup>۲</sup> به‌عنوان بدیلی خلاقانه و اثربخش، برای غلبه بر پیچیدگی و تنوع وظایفشان روی آورده‌اند. به این طریق که ماهیت چندوجهی و چندبعدی مسائل عمومی<sup>۳</sup> ایجاد می‌کند که برای غلبه بر مسائل بگرنج<sup>۴</sup> (فقر، بیکاری، اعتیاد و ناکارآمدی نظام سلام)، سازمان‌های متعدد و متنوعی در بخش عمومی و خصوصی با یکدیگر همکاری کنند. برای مثال برای حل معضل بیکاری سازمان‌ها و نهادهایی چون وزارت علوم و تحقیقات و فناوری، وزارت آموزش و پرورش، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، وزارت امور اقتصادی و دارایی، وزارت ورزش و جوانان، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی، بانک مرکزی، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور، سازمان‌های کارایی، سازمان امور استخدامی کشور، شهرداری‌ها و استانداری‌ها و همه و همه باید باهم و درزمینه یک خطمشی واحد در کنار یکدیگر کار کنند.

ذکر این نکته ضروری است که خطمشی‌ها، برنامه‌ها و

طرح‌های بخش عمومی متعلق به تمام دولت هستند و هنگامی که این طرح‌ها و برنامه‌ها با یکدیگر، به‌طور درست هماهنگ نشده باشند، منجر به دوباره‌کاری، قوانین متناقض و متضاد و اتلاف زمان و منابع، و درنهایت کاهش عملکرد کل دولت می‌شوند. در همین راستا در دهه اخیر، مفاهیمی همچون شبکه‌های حکمرانی<sup>۵</sup>، حکومت فراگیر<sup>۶</sup> و دولت یکپارچه<sup>۷</sup> در حوزه دانش اداره امور عمومی مورد توجه اندیشمندان قرار گرفته تا ضمن تأکید بر ضرورت همکاری و هماهنگی میان سازمان‌های فعال در این حوزه در شرایط کنونی، به طراحی راهکارهای علمی و عملی و پیاده‌سازی آنها نیز بپردازند (کلیونیک و یانسن، ۲۰۰۹؛ استوکر، ۲۰۰۵؛ یانگ و مکسول، ۲۰۱۱).

نظام اداری جمهوری اسلامی ایران نیز همانند بسیاری از کشورهای در حال توسعه در حوزه همکاری و هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی با چالش‌های جدی روبروست. به‌عنوان مثال می‌توان به طرح هدفمندسازی یارانه‌ها به‌عنوان یکی از مصداق‌های بارز ضرورت هماهنگی در میان سازمان‌های بخش عمومی اشاره کرد که متأسفانه نبود هماهنگی مناسب میان سازمان‌های مربوطه همچون مرکز آمار ایران، سازمان امور مالیاتی کشور، سازمان ثبت‌اسناد و مدارک کشور، سازمان ثبت‌احوال، بانک مرکزی، وزارت کار، تعاون و امور رفاهی، سازمان بازنشستگی کل کشور اثربخشی این طرح را به‌شدت تحت تأثیر خود قرار داده است. در مثالی دیگر می‌توان به پژوهش ربیعی و همکاران (۱۳۹۳) اشاره کرد که عدم هماهنگی بین سازمان‌های متولی مدیریت بحران در کشور را یکی از دلایل اصلی ناموفق بودن مدیریت بلایا در کشور معرفی کردند. همچنین آقاجانی (۱۳۸۵) نیز در واکاوی دلایل عدم موفقیت مدیریت اشتغال در کشور، نبود مکانیزم‌های صحیح هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی را به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین دلایل عدم موفقیت این پروژه در کشور مطرح کرده است.

با استناد به تحقیقات انجام شده در ایران، به نظر می‌رسد هماهنگی مطلوبی بین طرح‌ها و خطمشی‌ها و درنهایت سازمان‌های بخش عمومی ایران وجود ندارد. پس از جستجو در منابع کتابخانه‌ای، موتورهای جستجوگر اینترنتی و منابع الکترونیکی، متأسفانه پژوهش‌های بسیار اندکی در این حوزه در

1. Complexity theory
2. Organizational network
3. Public issues
4. Wicked issues

5. Governance networks
6. Whole-of-Governance (WOG)
7. Joint-up-Government (JUG)

طریق کار کردن با یکدیگر می‌دانند، درحالی‌که عده‌ای دیگر هماهنگی را پیامد این فرایند می‌دانند (الکساندر، ۱۹۹۵). به‌عنوان مثال مینتزبرگ، هماهنگی را به‌عنوان یک پیامد طبیعی تقسیم‌کار در داخل و بین سازمان‌ها در جامعه دانسته است (، ۱۹۹۷). به‌زعم لیندبلوم هماهنگی تفاهم بین کنشگران و یا یک تعامل آگاهانه‌تر است که پیامدهای مثبتی را برای مشارکت‌کنندگان ایجاد می‌کند و آنها را از نتایج منفی دور می‌دارد (لیندبلوم، ۱۹۶۵: ۱۵۴). همچنین بنابر نظر هال، هماهنگی میزانی است که سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا مطمئن شوند که آیا فعالیت‌هایشان با دیگر سازمان‌ها همگام و هم‌راستا شده است یا خیر (هال و همکاران، ۱۹۷۶: ۴۵۹).

بنابراین هماهنگی فرایندی است که طی آن، همه بخش‌های تشکیل‌دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند و دربردارنده نوعی از تعاملات میان مشارکت‌کنندگانی است که بر این باورند که تحقق اهدافشان بدون برقراری تعامل و ارتباط با دیگران امکان‌پذیر نخواهد بود و در حقیقت دستیابی به اهداف خود را که از ماهیتی پیچیده برخوردار است تنها از طریق تعامل با دیگران و براساس علایق مشترک و مسئولیت‌پذیری جمعی میسر می‌دانند (اولری و بینگهام، ۲۰۰۹).

### جایگاه نظری مفهوم هماهنگی

بررسی مطالعات موجود در خصوص مفهوم هماهنگی در سازمان‌های بخش عمومی حاکی از آن است که این مفهوم در طی سالیان متمادی دستخوش تحولات ناشی از دو حوزه نظری اداره امور عمومی و همچنین نظریه‌های سازمان و مدیریت بوده است (رف پدرسن، سهستد و سورنسون، ۲۰۱۱) که در ادامه به بررسی آنها پرداخته می‌شود.

### نظریه‌های اداره امور عمومی

در نظریه‌های کلاسیک اداره امور عمومی، تفکیک دو وظیفه وضع و اجرای خطمشی‌های عمومی به‌عنوان دو وظیفه کاملاً مجزا مدنظر صاحب‌نظران این حوزه قرار گرفته و بر همین اساس، تفکیک میان سیاست (متولی وضع خطمشی‌های عمومی) و اداره (متولی پیاده‌سازی و اجرایی کردن خطمشی‌های عمومی) امری ضروری جلوه می‌کرد. پیرو این تفکیک وظایف، مفهوم هماهنگی در این دوران بیشتر در حوزه اجرایی خطمشی‌ها (اداره و بروکراسی) مورد توجه قرار می‌گرفت و با سازوکارهایی همچون سلسله‌مراتب سازمانی، خط فرمان، تفکیک مشاغل و وظایف و... در تلاش برای افزایش

کشور یافت شدند که به‌هیچ‌وجه پاسخگوی نیاز مدیران دولتی و پژوهشگران بخش عمومی نیستند. باید به این نکته دقت داشت که علی‌رغم آنکه موضوع هماهنگی در حوزه نظری از اصول و قواعد ویژه و گاهی جهان‌شمولی برخوردار است ولی تجربیات کشورهای مختلف در بهره‌مندی از این موضوع در میان سازمان‌های بخش عمومی حاکی از آن است که اجرای موفقیت‌آمیز این مهم، بسیار تحت تأثیر متغیرهای زمینه‌ای ناشی از تفاوت‌های فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی است (برانکو، ۲۰۰۳؛ سورنسن و تورفینگ، ۲۰۰۹). تجربه کشورهای پیشرو در این حوزه مانند انگلیس، فنلاند، هلند و امریکا و ... اگرچه راهنماست، اما راه گشا نیست. چرا که هرکدام از این کشورها براساس خطمشی‌ها، ساختار نظام اداری، تجربه و فرهنگ خود، راه‌حلی را خلق کرده و توسعه داده‌اند و مسلماً به کاری‌گیری الگوها و مدل‌های این کشورها در کشورمان ایران، نه‌تنها به اصلاح نظام اداری‌مان کمک نمی‌کند بلکه ما را به بیراهه خواهد کشاند. برای یافتن الگو و مدل‌های کاربردی و بومی لازم است تا پژوهشگران، اندیشمندان و مدیران حوزه عمومی با عزمی راسخ به تحقیق، تفحص و خلق الگویی کاربردی و متناسب با خطمشی‌ها و اهداف و ارزش‌های نظام جمهوری اسلامی ایران بپردازند. بر همین اساس تلاش شده تا در این پژوهش به واکاوی موانع هماهنگی بین سازمان‌های بخش عمومی ایران پرداخته شود.

### پیشینه پژوهش

در این بخش ابتدا به تعریف مفهوم هماهنگی بین سازمانی و بررسی جایگاه آن در حوزه مدیریت و علم اداره امور عمومی می‌پردازیم؛ سپس در ادامه به تشریح انواع هماهنگی، سازوکارها، ابزارهای هماهنگی و درنهایت چالش‌های هماهنگی بین سازمانی پرداخته می‌شود.

### تعریف هماهنگی

مفهوم هماهنگی<sup>۱</sup> در لغت‌نامه وبستر (۱۸۲۸) فرایند سازمان‌دهی افراد یا گروه‌ها، به‌نحوی که آنها بتوانند به‌طور مناسب و خوب باهم کار کنند و همین‌طور کارکردن هم آهنگ<sup>۲</sup> اجزا برای نتایج اثربخش ترجمه شده است. در ادبیات مدیریت نیز تعاریف متعددی از هماهنگی مطرح شده است. عده‌ای هماهنگی را فرایند دست یافتن به اهداف مشخص از

1. Coordination
2. Harmonious functioning

### نظریه‌های سازمان و مدیریت

برخلاف نظریه‌های اداره امور عمومی که در آن اغلب تحلیل‌ها حول محور نهادها و فرایندهای حکمرانی انجام می‌شود، در نظریه‌های سازمان و مدیریت، سازمان موضوع اصلی تحلیل‌هاست و بر همین اساس مفهوم هماهنگی در چارچوب سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در پژوهش‌های مربوطه به اوایل دهه ۳۰ میلادی که به مطالعات طراحی سازمان نیز معروف هستند، مفهوم هماهنگی در قالب نتیجه برنامه‌ریزی (به‌عنوان یکی از اصول کلیدی مدیریت) مورد توجه قرار می‌گرفت (کالیس، کیپارسکی و نورگارد، ۲۰۰۹؛ ویبل، ساباتیرو و لوبل، ۲۰۰۴). نکته جالب توجه در این رویکرد به هماهنگی توجه همزمان به انواع هماهنگی (افقی و عمودی) به صورت همزمان بود که نوع عمودی آن در قالب سلسله‌مراتب سازمانی و خط فرمان مورد توجه قرار می‌گرفت و نوع افقی آن نیز به مدد مدیران و سرپرستان سازمان در تعامل میان بخش‌های مختلف درون سازمانی مدنظر واقع می‌شد. به‌واسطه ظهور رویکرد اقتضایی، انواع گوناگونی از هماهنگی به اقتضای شرایط سازمانی و محیطی کارساز جلوه کردند که دیگر جهان‌شمول بودن مکانیزم‌های هماهنگی را که پیش‌تر بدان‌ها تأکید می‌شد زیر سؤال بردند.

در اواسط دهه ۸۰ میلادی، رویکرد نهادگرایی نوین در حوزه نظریه‌های سازمان و مدیریت وجه غالب نظریه‌های موجود در این حوزه گردید. پیروان رویکرد نهادگرایی نوین بر این باور بودند که سازمان به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی باید با در نظر گرفتن روابط و تعاملات درونی آن و همچنین ارتباطات و تعاملات بیرونی آن مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. به عقیده ایشان، دستیابی به مفهوم هماهنگی نیز تنها از طریق درک شبکه‌ای از تعاملات درون و برون‌سازمانی امکان‌پذیر خواهد بود (چن، ۲۰۰۸). بر همین اساس برخلاف رویکرد طراحی سازمان که هماهنگی را صرفاً از منظر ساختار، مشاغل، و سلسله‌مراتب سازمانی مورد توجه قرار می‌داد، مفاهیمی همچون هنجارها و از منظر معانی که در ارتباطات درون و برون‌سازمانی ایجاد می‌شود، مدنظر قرار می‌داد (رولینسون و هاسارد، ۲۰۱۳).

در اوایل دهه ۹۰ میلادی، مجموعه اقدامات انجام شده در راستای تغییر ماهیت هماهنگی که تحت لوای رویکرد نهادگرایی نوین در نظریه‌های سازمان و مدیریت انجام شد، با شدت بیشتری در قالب نظریه‌های نمادین-تفسیری ادامه یافت. در این زمان برخلاف رویکرد طراحی سازمانی که بیشتر بر جنبه سخت هماهنگی که دربردارنده مفاهیمی چون ساختار، سلسله‌مراتب، طراحی شغل، خط فرمان و... تأکید داشت، بیشتر بر جنبه نرم هماهنگی که دربردارنده مفاهیمی همچون تعابیر،

هماهنگی در بروکراسی‌های اداری همراه بود (ویلسون، ۱۸۸۷؛ والدو، ۱۹۵۲). در این رویکرد، هماهنگی به‌عنوان یک پیامد و خروجی ناشی از به‌کارگیری موفقیت‌آمیز اصول بروکراسی و عدم هماهنگی به معنی عدول از چارچوب و اصول از پیش تعیین شده بروکراسی مورد توجه قرار می‌گرفت (کیکرت و همکاران، ۱۹۹۷؛ ازبورن، ۱۹۹۷).

در دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی که همزمان بود با غلبه رویکرد اداره امور عمومی نوین، مفهوم هماهنگی از منظری دیگر نیز مورد توجه قرار گرفت. رویکرد مذکور در تلاش برای تزریق دیدگاه بازار به حوزه اداره امور عمومی، درصد درآمد تا عملکرد سازمان‌های بخش عمومی را براساس خروجی آنها (همانند بخش خصوصی) مورد ارزیابی قرار دهد (ازبورن، ۱۹۹۳؛ بلایمی و تیور، ۱۹۹۴). بر همین اساس علاوه بر تأکید بر هماهنگی عمودی درون‌سازمانی به‌منظور دستیابی به بهره‌وری در سازمان‌های بخش عمومی همچون رویکرد کلاسیک، شیوه نوینی از هماهنگی تحت عنوان هماهنگی افقی را نیز همانند آنچه در بخش خصوصی به‌منظور موفقیت در دنیای رقابتی آن مورد تأکید قرار می‌گیرد، در حوزه اداره امور عمومی معرفی کرد (دونلوی و هود، ۱۹۹۴).

در اواخر دهه ۹۰ میلادی رویکرد دیگری با عنوان نظریه‌های حکمرانی جریان‌های فکری موجود در اداره امور عمومی (رویکرد کلاسیک و اداره امور عمومی نوین) را مورد انتقاد قرار داد. به باور طرفداران این رویکرد، اداره امور عمومی برخلاف آنچه که در رویکرد کلاسیک مورد توجه بود، پدیده‌ای مستقل از محیط و ذی‌نفعان آن نیست و عقلانیت در وضع خط‌مشی‌های اثربخش و همچنین پیاده‌سازی آنها نیازمند هماهنگی و مشارکت تمامی بخش‌هایی است که به‌نوعی با آنها در ارتباط هستند (ونکرسرگن و ونواردن، ۲۰۰۴). بر همین اساس در این رویکرد هماهنگی به مفهوم حقیقی آن (براساس تفکیکی که در بخش قبل میان سه مفهوم هماهنگی، همکاری و تعامل مبتنی بر اعتماد انجام شد) مورد توجه قرار می‌گیرد. به همین دلیل در این رویکرد (حکمرانی) از مفاهیم نوظهوری همچون شبکه حکمرانی که دربردارنده شبکه‌ای از ارتباطات میان بخش‌های مختلف در فرایند حکمرانی است (منصوری و فاضلی، ۱۳۹۲) که دائماً در حال مذاکره و تعامل می‌باشند و همچنین فرا حکمرانی و یا حکمرانی یکپارچه به معنی انسجام‌بخشی میان ذی‌نفعان گوناگون در فرایند حکمرانی و مسائل عمومی را در سایه نگاه فراسازمانی مورد بررسی قرار دادن می‌باشد (رف پدرس، سهستد و سورنسون، ۲۰۱۱؛ سورنسون و تورفینگ، ۲۰۰۹).

است دربرمی‌گیرد با این تفاوت که طرفین تعامل از منظر سلسله‌مراتب هم عرض یکدیگر نیستند.

**جدول ۱.** دسته‌بندی انواع هماهنگی در بخش عمومی  
(Christensen and Læg Reid, 2008: 102)

هماهنگی عمودی	هماهنگی افقی	
هماهنگی در درون یک وزارتخانه و سازمان‌های تابعه آن	هماهنگی بین وزارتخانه‌ها، نهادها و خطمشی‌گذاران	<b>هماهنگی داخلی</b>
<b>به سمت بالا:</b> هماهنگی با سازمان‌های بین‌المللی	هماهنگی با سازمان‌های مدنی، سازمان‌های بخش خصوصی	<b>هماهنگی خارجی</b>
<b>به سمت پایین:</b> هماهنگی با حکومت‌های محلی		

#### سازوکارهای هماهنگی

برخی از پژوهشگران با اتخاذ رویکرد عملی در تلاش هستند تا به ارائه راهکارهایی در خصوص پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز هماهنگی در میان حوزه عمومی بپردازند چراکه به اعتقاد ایشان، مشکل اصلی در مقوله هماهنگی، در ریشه‌های نظری این مفهوم نیست بلکه در سازوکارها و روش‌هایی است که هماهنگی به‌وسیله آنها اتفاق می‌افتد (دویت و جونز، ۲۰۰۱، ساندرس، ۲۰۰۷؛ یانگ و مکسول، ۲۰۱۱). سه سازوکار هماهنگی که به‌طور گسترده و قوی در ادبیات این حوزه مورد توافق قرار گرفته است، عبارت‌اند از: سازوکار شبکه، سلسله‌مراتب و بازار (کافمن و همکاران، ۱۹۸۶) که در ادامه به تشریح آنها پرداخته شده است:

#### سازوکار سلسله‌مراتب

الگوی اصلی تعامل، براساس اختیارات و سلسله‌مراتب است که دستورات و قوانین و برنامه‌ها اجرا می‌شود و سپس براساس یک نظام کنترل مرکزی خطاهای عملکردی بررسی می‌شود. طبق این سازوکار، اختیارات مشروع و قدرت (قانون، بودجه، و اجبار) به‌عنوان منابع هماهنگی هستند (بوکارت، پیترز، و ورهوست، ۲۰۱۶). هدف سازوکار سلسله‌مراتبی، هدف‌گذاری و تعیین قواعد و کنترل آنها از طریق کنترل وظایف و مسئولیت‌هاست.

تفاسیر، داستان‌ها، روایت‌هایی که در میان افراد در درون و برون سازمان روایت می‌شود تأکید شد (لامسا و سینتونن، ۲۰۰۶؛ لانگلی و اسمالان، ۲۰۰۶).

#### نوع شناسی هماهنگی

مرور مطالعات انجام شده در خصوص هماهنگی در سازمان‌های بخش عمومی حاکی از آن است که حجم بیشتری از پژوهش‌ها بر هماهنگی در مرزهای داخلی سازمان‌های بخش عمومی (هماهنگی داخلی) متمرکز شده‌اند و این در حالی است که در دهه‌های اخیر با توجه به پیچیدگی روزافزون مسائل عمومی، تعامل میان سازمان‌های بخش عمومی با یکدیگر و با دیگر بخش‌های جامعه به‌منظور ارائه راهکارهایی سازنده در راستای پاسخ به مسائل عمومی ازجمله ضروریات معاصر محسوب می‌شود. بر همین اساس نوع دیگری از هماهنگی با عنوان هماهنگی خارجی نیز در سالیان اخیر مورد توجه پژوهشگران این حوزه قرار گرفته است. کرسستن و لاگرید (۲۰۰۸) با مطالعه و بررسی انواع هماهنگی‌ها در بخش عمومی درصد دسته‌بندی انواع آن در قالب جدول شماره ۱ برآمدند.

این پژوهشگران، با تأکید بر مرزهای داخل سازمان و یا خارج آن به ترتیب دو نوع هماهنگی داخلی و یا خارجی؛ و با تأکید بر حرکت در عرض و یا طول سازمان‌ها، دو نوع هماهنگی افقی و عمودی را از یکدیگر تفکیک کردند. همان‌گونه که در نمودار شماره ۱ مشاهده می‌شود، با در نظر گرفتن دو بعد داخلی/خارجی و افقی/عمودی، هماهنگی در بخش عمومی در قالب چهار حالت قابل‌تصور است. حالت نخست (هماهنگی داخلی-هماهنگی افقی) به‌نوعی از هماهنگی اشاره دارد که در درون محدوده بخش عمومی در بین بخش‌های مختلف یک سازمان (که با در نظر داشتن سلسله‌مراتب سازمانی هم‌عرض یکدیگرند) و یا در میان سازمان‌های مختلف بخش عمومی (که با در نظر داشتن سلسله‌مراتب در بخش عمومی هم‌عرض یکدیگرند) اتفاق می‌افتد. حالت دوم (هماهنگی داخلی-هماهنگی عمودی) همانند حالت قبل، نوعی از هماهنگی را که در درون محدوده بخش عمومی (در سطح سازمانی و چه در سطح میان سازمانی) اتفاق می‌افتد، مدنظر قرار می‌دهد با این تفاوت که طرفین تعامل از منظر سلسله‌مراتب هم‌عرض یکدیگر نیستند. حالت سوم (هماهنگی خارجی-هماهنگی افقی) به‌نوعی از هماهنگی اشاره دارد که بیرون از محدوده بخش عمومی در میان سازمان‌های فعال در جامعه اتفاق می‌افتد. دسته چهارم (هماهنگی خارجی-هماهنگی عمودی) همانند حالت قبل، نوعی از هماهنگی را که خارج از محدوده بخش عمومی جامعه

### سازوکار بازار

این سازوکار بر مبنای رقابت، چانه‌زنی، و مبادله بین عاملان است. سازوکار قیمت، انگیزه‌ها و علایق شخصی عاملان، فعالیت‌های عاملان دیگر را از طریق یکدست پنهان هماهنگ می‌کند. سازوکار بازار هدفش برانگیختن بخش عمومی برای افزایش عملکردش است. منابع هماهنگی در این سازوکار، چانه‌زنی، و اطلاعات می‌باشد (یانگ و مکسول، ۲۰۱۱).

### سازوکار شبکه

هماهنگی در شبکه‌ها، شکل نوعی هماهنگی بین عاملانی که روابط بین سازمانی دارند، به خود می‌گیرد که این همکاری بر پایه وابستگی متقابل، اعتماد، و مسئولیت‌پذیری هر عامل است. سازوکارهای شبکه به دنبال دانش مشترک، ارزش مشترک و راهبردهای مشترک بین طرفین است. منابعی که توسط دولت‌های طرفدار سازوکار شبکه بکار گرفته می‌شود، اطلاعات، هنجارها و در گستره‌ای کوچک‌تر چانه‌زنی و همکاری توافقی دوطرفه است.

این رویکردها اغلب به‌عنوان جایگزینی برای یکدیگر به حساب می‌آیند. اما در عالم واقعیت از هر سه این سازوکارها به‌طور همزمان استفاده می‌شود. غالباً برای ایجاد هماهنگی بیشتر در یک سازمان از سازوکارهای سلسله‌مراتبی استفاده می‌شود. اما هنگامی که مجموعه‌ای از سازمان‌ها در کنار یکدیگر قرار گیرند، برای ایجاد هماهنگی بین این مجموعه، سازوکارهای شبکه‌ای کمک بیشتری به هماهنگی می‌کند و درنهایت برای ایجاد هماهنگی بین کل مجموعه‌های سازمانی، سازوکار بازار اثرگذارتر می‌باشد (بوکارت، پیترز و ورهوست، ۲۰۱۰).

### چالش‌های هماهنگی

باوجود آنکه در دوران معاصر مفهوم هماهنگی در درون و میان سازمان‌های فعال در بخش عمومی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، ولی دستیابی به سطح مطلوبی از این مهم با سهولت امکان‌پذیر نبوده و همواره با چالش‌هایی روبروست که در ادامه به تشریح مختصری از این چالش‌ها پرداخته می‌شود:

**نبود مسئول مشخص برای هماهنگی:** نکته حائز اهمیت در این چالش آن است که معمولاً در سطح درون‌سازمانی، هماهنگی به‌عنوان یکی از وظایف در شرح شغل مدیران و سرپرستان مربوطه گنجانده شده است و تا حدودی مسئولیت تحقق آن در درون سازمان‌ها مشخص است ولی در سطح میان‌سازمانی، مسئولیت دستیابی به هماهنگی مشخص نیست و بر همین اساس در بسیار از مواقع، تحقق این مهم با چالش‌های مهمی روبرو می‌شود (سورنسون و تورفینگ، ۲۰۰۹).

**نابرابری قدرت:** از جمله پیش شرط‌های دستیابی موفقیت‌آمیز به

سطح مطلوبی از هماهنگی در سازمان‌ها به‌ویژه در سازمان‌های بخش عمومی چه در سطح درون‌سازمانی و چه در سطح میان‌سازمانی، توجه به این مهم از زوایای گوناگون همچون سیاست و قدرت است. به‌عبارت‌دیگر، با توجه به ماهیت چندوجهی مفهوم هماهنگی، دستیابی به سطح مطلوبی از آن نیازمند توجه همزمان به تجلی‌های متفاوتی است که در سطوح مختلف درون‌سازمانی و میان‌سازمانی از این مفهوم جلوه می‌کند. از جمله این موارد می‌توان به تأثیرات نابرابری قدرت در درون و برون سازمان‌ها اشاره کرده که در سطوح مختلف می‌تواند دستیابی به هماهنگی را تحت تأثیر قرار دهد (لوینا و ارلیکوسکی، ۲۰۰۹).

**رقابت و مشوق:** تفکیک وظایف و تخصصی شدن، از جمله اصول کلیدی در مکتب کلاسیک مدیریت، علی‌رغم فواید فراوانی که برای آنها در نظر گرفته شده، می‌تواند در سطح درون‌سازمانی به ایجاد حس رقابت ناسالم و جزیره‌ای شدن بخش‌های مختلف سازمان و در سطح میان‌سازمانی به عدم تمایل سازمان‌ها برای همکاری با یکدیگر منجر شود (پریکاپ، اسلیوان و کورمیکان، ۲۰۰۵).

**تفاوت اولویت‌ها و اهداف:** داشتن هدف، فلسفه وجودی تمامی سازمان‌هاست. بر همین اساس هر یک از سازمان‌ها در تلاش هستند تا با در نظر داشتن شرایط و منابع خود، از طرق گوناگون و با اولویت‌بندی‌های متفاوت در تخصیص منابع خود، در جهت دستیابی به اهداف خود گام بردارند. در چنین شرایطی که سازمان‌ها بنا به اقتضائات مختلف خود از روش‌های مختلفی برای دستیابی به اهداف گاهی مشابه استفاده می‌کنند که همین امر به‌عنوان چالشی بزرگ بر سر راه هماهنگی در سازمان‌ها در سطوح داخلی و خارجی سازمان‌ها ایفای نقش می‌کند (کریستنسن و لاگرید، ۲۰۰۷).

**تفاوت‌های فرهنگی:** بسیاری از مطالعات سازمانی، از فرهنگ به‌عنوان عاملی پیونددهنده میان افراد و بخش‌های مختلف سازمانی یاد می‌کنند و این در حالی است که همین مفهوم علاوه بر نقش پیوند دهنده میان اجزای سازمانی، عامل مهمی در تفکیک خودی از غیرخودی در سطح درون و میان سازمانی نیز می‌شود (هیلگان، ۲۰۰۷؛ کریستنسن و لاگرید، ۲۰۰۷). بر همین اساس در اغلب موارد، عدم توجه به قرابت‌های فرهنگی میان سازمان‌هایی که قصد همکاری و تشریک‌مساعی با یکدیگر دارند، به‌عنوان مهم‌ترین چالش پیشروی هماهنگی در این سازمان‌ها خودنمایی می‌کند.

**بروکراسی‌های اداری:** در تمامی سازمان‌های بخش عمومی، قوانین و چارچوب بروکراسی به‌عنوان تنها بديل ممکن در جهت مدیریت این سازمان‌ها جاری بوده و هرگونه سرپیچی از آنها با

عوامل مؤثر (۱۳۹۰)	حکمرانی، مدیریت امور، استقلال سازمانی، متقابل بودن و اعتماد، همکاری بین سازمانی برای آمادگی بیشتر در حوادث طبیعی افزایش می‌یابد.
بر همکاری بین سازمانی در ارگان‌های مرتبط با مدیریت بحران استان فارس در مرحله قبل از بحران	
آسیب‌شناسی کارکرد هماهنگی بین سازمان‌های مسئول در مدیریت بحران	عدم تعیین فرمانده واحد براساس هر بحران، نظارت و کنترل‌های ضعیف، عدم تشکیل بانک اطلاعاتی جامع مدیریت بحران، نبود برنامه ملی پاسخ به بحران‌ها، عدم اصلاح و به‌روزرسانی قوانین، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و استانداردها، کلی‌گویی قوانین و نامشخص بودن جزئیات عملیات‌ها و شرح وظایف سازمان‌ها، ناموثر بودن جلسات و مانورها در تمرین هماهنگی‌های بین سازمانی و شناخت نقاط اتصال، ارتباطات سازمانی ضعیف مهم‌ترین علل مؤثر در هماهنگی نامطلوب در مدیریت بحران هستند.
تدوین مدل آقاجانی (۱۳۸۱)	۹ شاخص امنیت، هزینه، زمان، فاصله فیزیکی، ظرفیت، آموزش متولیان، هماهنگی بین متولیان، بازاریابی و قوانین و مقررات را برای هماهنگی بین سازمانی شناسایی نموده است و سپس طبق مدل هماهنگی مولفورد و کونگان به تدوین مدلی بومی متناسب با صنعت ترانزیت کشور پرداخته است.

عدم دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده مترداف شده است. با در نظر داشتن این نکته چگونه می‌توان انتظار همکاری و هماهنگی را در میان سازمان‌های بخش عمومی داشت درحالی‌که اصول بروکراسی در اغلب موارد محدوده مرزهای سازمانی را موردتوجه قرار داده‌اند و همکاری و تشریک‌مساعی با دیگر سازمان‌ها بخش مغفول این رویکرد به پدیده سازمان‌ها می‌باشد (گروودینشی و همکاران، ۲۰۱۳).

**نبود اعتماد در تعاملات:** برخی از محققان از متغیر اعتماد به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین پیش شرط‌های برقرار تعامل سازنده میان سازمان‌ها تأکید داشته‌اند (کریستنسن و لاگرید، ۲۰۰۷؛ نوسک و مک‌مانوس، ۲۰۰۸). به‌بیان‌دیگر تا زمانی که سازمان‌ها به‌عنوان طرفین تعامل، نسبت به یکدیگر اعتماد نداشته باشند و از قصد و نیت یکدیگر مطلع نباشند، همواره در ارتباطات خود بااحتیاط بیشتری گام برمی‌دارند که این امر از یک‌سو ممکن است برقراری تعامل سازنده را زیر سؤال ببرد و در خوش‌بینانه‌ترین حالت نیز فرایند هماهنگی را با کندی مواجه سازد.

**نبود دانش و مهارت کافی:** علاوه بر چالش‌هایی فوق، منابع انسانی سازمان‌ها و دانش و مهارت آنها نیز نقش بسزایی در موفقیت و یا عدم موفقیت همکاری میان سازمان‌ها ایفای نقش می‌کند (گروودینشی و همکاران، ۲۰۱۳). به‌عبارت‌دیگر ارزیابی اینکه تا چه حد نیروی انسانی سازمان‌ها از مهارت‌های مذاکره کردن، متقاعد کردن، رهبری، نقدپذیری و اجماع ایجاد کردن برخوردارند، از اهمیت ویژه‌ای در فرایند همکاری و ایجاد هماهنگی میان سازمان‌ها و حتی بخش‌های مختلف درون یک سازمان برخوردار است.

### پیشینه مطالعات هماهنگی بین سازمانی در ایران

پس از جستجو در منابع و پایگاه‌های مختلف اینترنتی و کتابخانه‌ای، پژوهش‌های انجام شده در کشور با موضوعات مرتبط به پدیده هماهنگی بین سازمانی استخراج شدند که به‌اختصار در جدول شماره ۲ بدان‌ها اشاره شده است.

جدول ۲. موانع استخراجی از مرور ادبیات نظری در ایران

موضوع پژوهش	پژوهشگران	یافته‌ها
هماهنگی بین سازمانی و سازمان‌ها	خضزاله متاجی بررسی و تبیین مدیریت سازمان‌ها همکاران (۱۳۸۹)	عوامل مؤثر بر مدیریت ترانزیت کشور (مورد مطالعه سازمان‌های متولی ترانزیت کشور)
بررسی	ابراهیم زارعی	افزایش هریک از عامل‌های

بخش مرور ادبیات نظری نیز بدان اشاره شد، مطالعه و بررسی مفهوم هماهنگی در میان سازمان‌های بخش عمومی بسیار زمینه محور بوده و تحت شرایط و اقتضات سازمانی و محیطی قرار دارد. بر همین اساس در این پژوهش، ضمن مرور مطالعات موجود، با توجه به فقدان پژوهش‌های میدانی در این حوزه در سطح ملی، به منظور کشف متغیرهای بومی تأثیرگذار بر مفهوم هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی کشور، ۲۲ مصاحبه عمیق و رودررو با اساتید و خبرگان خط‌مشی و اداره کشور انجام شد که هر کدام از مصاحبه‌ها حدود ۴۵ الی ۶۰ دقیقه به طول انجامید. پروتکل مصاحبه‌ها، پرسش‌هایی در خصوص موانع مؤثر بر هماهنگی بین سازمان‌های دولتی بود که براساس پاسخگویی مشارکت‌کنندگان، پرسش‌های بعدی مطرح شد.

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد که یکی از روش‌های پایه‌ای و کارآمد تحلیل کیفی است (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۷۸). روش نمونه‌گیری در این پژوهش، روش گلوله‌برفی<sup>۱</sup> بود. مصاحبه‌ها پس از کسب اجازه از مشارکت‌کنندگان ضبط می‌شد تا با مرور چندباره گفتگوها، تحلیل درست‌تری نسبت به نظرات آنها انجام شود. مصاحبه‌ها به متن درآمدند، وارد نرم‌افزار MAXQDA10 شدند تا کدگذاری شوند، مقوله‌ها مشخص و رابطه بین آنها برقرار و تأیید شود (اوربلی، پاپر و مارکس، ۲۰۱۲).

برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی و مشخص دو بار کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه باهم مقایسه شدند. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته بدین ترتیب می‌باشد:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۸۱٪ است. با توجه به این که این میزان پایایی بیشتر از ۶۰٪ است (ترنر، ۲۰۱۰)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است. در این پژوهش روایی از طریق بررسی همکاران، بررسی مشارکت‌کنندگان و ممیزی خارجی مورد ارزیابی قرار گرفته است. به این ترتیب که با یکی

هماهنگی  
سازمان‌های  
متولی  
بلائیای  
طبیعی

عدم تعیین فرمانده واحد و براساس هریک از بلائیای طبیعی، نظارت و کنترل ضعیف، عدم تشکیل بانک اطلاعاتی جامع مدیریت بلائیای، نبود برنامه ملی پاسخ به بلائیای، عدم اصلاح و به‌روزرسانی قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها، کلی‌گویی قوانین و نامشخص بودن جزئیات عملیات و شرح وظایف سازمان‌ها، ناموثر بودن جلسات و مانورها در تمرین هماهنگی بین سازمانی و شناخت نقاط اتصال و ارتباطات سازمانی ضعیف مهم‌ترین علل مؤثر در هماهنگی نامطلوب در مدیریت بلائیای بودند.

بررسی مدل  
ارزیابی بلوغ  
همکاری در  
شبکه‌های  
بین سازمانی  
در شبکه  
شیاب

موسیقی خانی و ۷ بعد ساختاری، رفتاری، همکاران(۱۳۹۳) فرآیندی، داده و اطلاعات، راهبرد، نظام‌ها و نوآوری را در ۵ سطح همکاری مستقل، موقت، هماهنگ شده، استانداردسازی شده و بهینه‌سازی مدل‌سازی کردند.

هماهنگی  
بین سازمانی  
در  
سازمان‌های  
متولی  
اشتغال  
کشور

آقاجانی (۱۳۸۵) شش عامل به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر هماهنگی بین سازمانی در سازمان‌های متولی اشتغال کشور اثرگذارند: اعتماد متقابل، ارتباطات متقابل، هدف‌گذاری، منافع متقابل، تفکر گروهی به‌طور مستقیم و فرهنگ سازمانی سازگار به‌طور غیرمستقیم بر هماهنگی بین این سازمان‌ها اثرگذارند.

## روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از منظر فلسفی از نوع تفسیری بوده و دارای جهت‌گیری توسعه‌ای و رویکرد کیفی است. همان‌گونه که در

1. snowball sampling



پیشگیری و وظایف سازمانی	عدم حمایت مدیران و رهبران سازمانی
تأکید بر سلسله‌مراتب سازمانی	ارتباطات درون‌سازمانی
نامناسب بودن نظام ارزیابی عملکرد	تمرکزگرایی
هویت‌سازمانی	کمبود منابع مالی لازم
مدل‌های ذهنی افراد	ضعف در منابع انسانی
داستان‌های سازمانی	محدودیت زمانی
ارزش‌ها و باورهای سازمانی	نیاز به فن‌آوری‌های جدید
جامعه‌پذیری نامناسب نیروی انسانی	مستندسازی نامناسب

یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که عدم آمادگی ابعاد ساختاری در سازمان‌ها همچون پیشگیری، رسمیت، تمرکزگرایی، حیطه نظارت، شبکه ارتباطات رسمی و سلسله‌مراتب سازمانی، انعطاف‌پذیری و چابکی را از سازمان‌های بخش عمومی دور کرده و مانع از انطباق‌پذیری آنها در فرایند هماهنگی با سازمان‌های دیگر در این حوزه می‌شود. علاوه بر ساختار سازمانی، هم‌راستایی راهبردهای سازمان و همچنین چشم‌انداز، رسالت و مأموریت سازمان‌ها با مقوله هماهنگی با سایر سازمان‌ها نیز از جمله عوامل مهم در فرایند هماهنگی است. در همین راستا، یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش چنین بیان داشت که "... خیلی اوقات رسمیت بیش‌ازحد و قوانین خشک، دست و پاگیر می‌شوند و مانع هماهنگ شدن سازمان‌ها باهم می‌شوند که اینها همه به نوع ساختارهای سازمانی نیز مربوط هستند. یعنی ساختارهای سازمانی مانع‌ناستند و اجازه هماهنگی را نمی‌دهند."

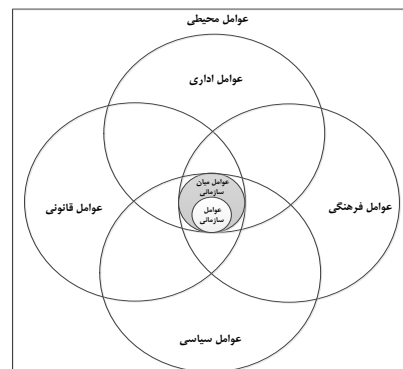
از دیگر عوامل سازمانی که در این پژوهش به‌عنوان موانع هماهنگی مورد توجه قرار گرفته‌اند، داستان‌ها، باورها، ارزش‌ها، مدل‌های ذهنی، نگرش‌ها، جامعه‌پذیری نیروی انسانی و فرهنگ‌سازمانی است که در سازمان‌های بخش عمومی جاری هستند. به‌بیان‌دیگر برخلاف عوامل مربوط به ساختار و راهبردهای سازمانی که از جمله موانع سخت بر سر راه هماهنگی به‌حساب می‌آیند، این عوامل در زمره موانع نرم فرایند هماهنگی محسوب شده و بر این نکته تأکید دارند که آمادگی ساختاری سازمان‌ها، صرفاً تضمین‌کننده موفقیت در فرایند هماهنگی نبوده و برای موفقیت باید مدل‌های ذهنی نیروی انسانی، باورها و ارزش‌های سازمانی، داستان‌های سازمانی رایج میان پرسنل در این سازمان‌ها نیز با مقوله هماهنگی هم‌راستا باشند.

از دانشجویان دکتری مراحل انجام تحقیق و یافته‌ها مرور شد و به سؤال‌ها و انتقادات سختی که وی در مورد روش‌ها، معانی و تفاسیر موجود در پژوهش مطرح کرد، پاسخ داده شد؛ همچنین پژوهش‌گر داده‌های گردآوری شده، تحلیل‌ها، تفاسیر و نتیجه-گیری‌ها را به مشارکت‌کنندگان ارائه داد و از آن‌ها خواست تا در مورد صحت و اعتبار آن قضاوت کنند و در نهایت یک ممیز هیئت‌علمی متخصص خارجی که در زمینه تحقیق صاحب‌نظر بود، پژوهش را مورد بررسی قرار داد.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش براساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان و تحلیل مضمون مصاحبه‌های ایشان، هفت دسته اصلی از موانع هماهنگی بین سازمانی بخش عمومی کشور شناسایی شدند که عبارت‌اند از: عوامل درون‌سازمانی، عوامل میان‌سازمانی، عوامل فرهنگی، عوامل سیاسی، عوامل قانونی، عوامل اداری، عوامل محیطی استخراج گردید (نمودار شماره ۱) که در ادامه به تشریح هر یک موانع مذکور پرداخته شده است.

#### نمودار ۱. مدل کیفی پژوهش



### موانع سازمانی هماهنگی

بخش عمده موانع شناسایی شده در این مطالعه به عوامل درون‌سازمانی ارتباط دارد. نظرات مطرح شده در مصاحبه‌ها حاکی از آن است که فرایند هماهنگی در سطح سازمان‌ها نیازمند برخی پیش‌شرط‌ها و آمادگی‌های سازمانی است که در این پژوهش در قالب عوامل درون‌سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند (جدول شماره ۴).

#### جدول ۴. موانع درون‌سازمانی هماهنگی

مضمون‌های فرعی (گزاره‌ها)	
عدم شفافیت در فرایندهای سازمانی	نگرش نیروی انسانی
انعطاف‌ناپذیری ساختار سازمانی	کمبود سطح اعتماد در سازمان
رسمیت زیاد	راهبردهای سازمانی

همچنین تنزل هویت‌سازمانی ایشان جلوه می‌کند.

### موانع میان سازمانی هماهنگی

یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که اگر به مقوله هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی از منظری فراتر از سطح سازمانی بنگریم، متغیرهای مربوط به تعاملات میان دو یا چند سازمان که طرفین فرایند هماهنگی محسوب می‌شوند، از جمله عواملی هستند که نقش مهمی در موفقیت و یا شکست این فرایند بر عهده‌دارند. مجموعه این عوامل، در جدول شماره ۵ نمایش داده شده است.

#### جدول ۵. موانع میان سازمانی هماهنگی

مضمون‌های فرعی (گزاره‌ها)
رویکرد هزینه-فایده
تجربه‌های قبلی نامناسب
عدم تمایل به تسهیم اطلاعات
عدم هم‌راستایی اهداف و راهبردهای سازمان‌ها
یکسان نبودن جایگاه‌های قدرت سازمان‌ها
عدم اعتماد میان سازمان‌ها
به هم‌وابستگی سازمان‌ها
نبود نظام اطلاعاتی جامع بین سازمان‌ها
عدم قرابت مکانی سازمان‌ها

از جمله مهم‌ترین عواملی که در سطح میان سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد، انگیزه و اشتیاقی است که طرفین (دو یا چند سازمان) برای ورود به فرایند هماهنگی از خود نشان می‌دهند. به بیان دیگر، پیش‌شرط هماهنگی بین سازمان‌ها، به شدت تحت تأثیر انگیزه آنها و تحلیل هزینه-فایده ای است که این سازمان‌ها انجام می‌دهند. در همین راستا تا زمانی که طرفین بر مفید و سودمند بودن هماهنگی با دیگر سازمان‌ها پی نبرده باشند، دست‌یابی به هماهنگی اثربخش امکان‌پذیر نخواهد بود و حتی اگر براساس فشارهای بیرونی نیز به این امر مبادرت ورزند با معضلات عدیده‌ای روبرو خواهند شد. بر همین اساس تحلیل فرصت‌ها، تهدیدها، مزایا و معایب این مهم، نقش بسزایی در انگیزه بخشی و یا انگیزه سوزی طرفین هماهنگی ایفا می‌کند. در همین راستا یکی از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش چنین بیان داشت که " ... باید افراد و سازمان‌ها در رابطه با فواید حاصل از هماهنگی توجیه منطقی بشوند، باید به اهمیت هماهنگی و نفعی که برایشان دارد پی ببرند، اگر ببینند به ضررشان است و منابع سازمانی‌شان را از دست می‌دهند خوب هماهنگ نمی‌شوند، اعتماد نمی‌کنند، وارد بازی نمی‌شوند! ..."

وضعیت فعلی منابع سازمانی اعم از منابع مالی، انسانی، فناورانه نیز از جمله الزاماتی است که در فرایند هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به بیان دیگر آیا از منظر مالی، فرایند هماهنگی میان سازمان‌ها مورد توجه واقع گشته است؟ آیا کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز مدنظر قرار گرفته شده است؟ آیا مهارت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز نیروی انسانی در فرایند هماهنگی میان سازمان‌ها مورد بررسی واقع شده و آیا تمهیدات خاصی برای تأمین آنها صورت پذیرفته است؟ آیا زیرساخت‌های فناورانه در سازمان در وضعیت مناسبی قرار دارد؟ آیا هزینه‌های مورد نیاز برای بروز رسانی و حفظ و نگهداشت آنها قابل تأمین است؟ عدم توجه به سؤالاتی این چنین، می‌تواند بحران‌های جدی را در مسیر هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی به همراه داشته باشد. از سوی دیگر متغیر زمان نیز از دیگر چالش‌های پیشروی مقوله هماهنگی در میان سازمان‌های بخش عمومی است چراکه زمان بر بودن مقوله هماهنگی میان سازمان‌ها در برخی موارد تا حدی مورد توجه قرار می‌گیرد که فلسفه وجودی هماهنگی میان سازمان‌ها را با تردید مواجه می‌سازد.

علاوه بر نقش بسزای شفافیت در فرایند ارزیابی عملکرد، براساس نظرات مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، عدم شفافیت در فرایندهای سازمانی، شرح مشاغل، شرح مسئولیت‌ها، شرایط احراز مشاغل و همچنین نبود سازوکار مناسب برای مستندسازی فرایندهای سازمانی نیز از جمله دیگر موانع هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی است. یکی از مشارکت‌کنندگان نیز با اشاره به " ... بسیاری مواقع تعارض‌ها و عدم هماهنگی‌های میان افراد، واحدها و سازمان‌ها را خود مدیران ایجاد می‌کنند، از طریق شرح شغل‌های مبهم و بعضاً متداخل ... " بر ضرورت توجه به شرح مشاغل، به‌عنوان یکی از عوامل زمینه‌ساز هماهنگی در سازمان‌ها تأکید کردند.

از دیگر عوامل تأثیرگذار بر فرایند هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی که اغلب مشارکت‌کنندگان در این پژوهش نیز بدان تأکید داشتند، کمبود سطح اعتماد در سطح سازمان‌های بخش عمومی است. به باور مشارکت‌کنندگان، نوعی بی‌اعتمادی نهادینه شده در بدنه سازمان‌های بخش عمومی کشور وجود دارد که خود مانع از تمایل افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها برای همکاری و هماهنگی میان آنها می‌شود. در همین راستا می‌توان به ضعف در نظام ارزیابی عملکرد در این قبیل سازمان‌ها اشاره کرد که خود تقویت‌کننده این حس عدم اعتماد در این سازمان‌ها می‌شود و متعاقب آن در کاهش تعهد نیروی انسانی نسبت به وظایف خود و اهداف سازمان و

نیازمند حمایت‌های قانونی است. بر همین اساس سه دسته از موانع شناسایی شده در این پژوهش به قرار ذیل هستند.

#### جدول ۶. موانع قانونی هماهنگی

مضمون‌های فرعی (گزاره‌ها)
نظارت ضعیف بر عملکرد سازمان‌های بخش عمومی
نبود نظام بودجه‌ریزی حمایتگر
عدم وجود قوانین تسهیل‌کننده هماهنگی

نظارت ضعیف دستگاه‌های مربوطه (همچون کمیسیون‌های مجلس، سازمان بازرسی کل کشور، دیوان محاسبات اداری و...) بر عملکرد سازمان‌های بخش عمومی کشور سازمان‌های مربوطه را به پاسخگویی هر چه بیشتر به نیازهای عمومی ترغیب نکرده و یا تحت فشار قرار نمی‌دهد. همچنین به دلایل ضعف در قوانین، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوطه، به‌منزله مانعی بر سر راه همکاری میان سازمان‌های بخش عمومی مدنظر قرار می‌گیرند. براساس نظر مشارکت‌کنندگان، با توجه به اینکه تأمین هزینه‌های مالی سازمان‌های بخش عمومی از محل بودجه عمومی کشور صورت می‌پذیرد، بر همین اساس به‌منظور تشویق و حمایت این دسته از سازمان‌ها، ضروری است تا در بودجه سالانه تمهیداتی اتخاذ شود که بر همکاری میان سازمان‌های اشاره‌شده تأکید داشته و از طرق گوناگون (همچون طراحی سازوکارهای تشویقی و تنبیهی) بر این مهم بپردازد.

از سوی دیگر تصویب قوانین حمایتگر و تسهیل‌کننده نیز از دیگر عواملی است که همکاری و هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اغلب صاحب‌نظران شرکت‌کننده در این پژوهش بر این باور بودند که در شرایط فعلی کشور، قوانین موجود بیشتر بر کار انفرادی سازمان‌های بخش عمومی تأکید داشته و بر همین اساس هیچ انگیزه و شوقی و یا حتی هیچ فشاری برای ایجاد همکاری میان سازمان‌های فعال در این حوزه در راستای پاسخگویی به مسائل عمومی را ایجاد نمی‌کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان نیز با بیان مطلب ذیل بر ضرورت توجه به ابعاد قانونی هماهنگی تأکید داشت "... باید قانون حمایتگری هم برای ایجاد این هماهنگی وجود داشته باشد، باید به‌گونه‌ای سیاست‌گذاری بشود که سازمان‌ها ناچار باشند برای انجام وظایفشان با سازمان‌های دیگر دولتی هماهنگ شوند، مثلاً بودجه مشترکی برای مصرف داشته باشند که برای استفاده از آن ناچار به هماهنگی با بقیه بشوند یا مثلاً بخشی از ارزیابی عملکردشان منوط به هماهنگی با سازمان‌های دیگر باشد."

ازجمله موانع دیگر فرایند هماهنگی که توسط مشارکت‌کنندگان این پژوهش به‌ویژه در فضای ملی بر آن تأکید داشتند، به تجربیات ناموفق طرفین فرایند هماهنگی اشاره دارد که به‌نوعی از اشتیاق و انگیزه سازمان‌ها به‌منظور شروع یک همکاری جدید با سازمان‌های دیگر می‌کاهد. به‌بیان‌دیگر، تجربیات موفق سازمان‌ها در همکاری کردن با سایرین به‌منظور ارائه پاسخ مناسب به مسائل عمومی می‌تواند با فراهم آوردن زمینه‌های ذهنی مناسب نقش مهمی در ترغیب سازمان‌ها برای هماهنگی بیشتر با یکدیگر فراهم آورد.

موضوع هم‌ترازی سازمان‌ها در سطح اجتماعی عامل دیگری است که مورد تأکید مشارکت‌کنندگان در این پژوهش بود. به‌بیان‌دیگر تا چه حد سازمان‌های طرف تعامل، از جایگاه یکسان و مشابهی در سطح اجتماعی برخوردار هستند. چراکه اگر سازمان‌ها هم‌سطح یکدیگر نباشند، معمولاً سازمان‌های که در این تعامل از جایگاه برتری برخوردار هستند احساس شکست کرده و در نقطه مقابل سازمان‌های که از جایگاه پایین‌تری در مقایسه با طرف دیگر برخوردارند، احساس پیروزی می‌کنند. همین تفاوت در جایگاه‌های اجتماعی است که می‌تواند در تحلیل هزینه-فایده آن‌چنان پررنگ جلوه‌گر شود که بنیان‌های هماهنگی را متزلزل سازد و ضرورت آن را زیر سؤال برد.

نکته مهم دیگر در سطح میان سازمانی، میزان اعتمادی است که میان سازمان‌های بخش عمومی در فرایند هماهنگی وجود داشته و یا ایجاد می‌شود. به‌بیان‌دیگر همان‌گونه که در سطح تعاملات فردی، اعتماد میان افراد، نقش کلیدی در تمایل/عدم تمایل طرفین تعامل در تسهیم اطلاعات دارد، در سطح میان سازمانی که نیز تا زمانی که سازمان‌ها نسبت به یکدیگر اعتماد نداشته باشند، تمایلی به تسهیم اطلاعات خود با دیگران نخواهند داشت. از سوی دیگر، علاوه بر نقش کلیدی اعتماد در فرایند هماهنگی، هم‌راستایی اهداف و راهبردهای سازمان‌های طرف هماهنگی نیز تأثیر مهمی در موفقیت این فرایند دارد. به‌بیان‌دیگر، وجود اشتراکات در اهداف، چشم‌انداز، مأموریت، رسالت، راهبردهای سازمان‌ها می‌تواند به‌عنوان عاملی پیونددهنده و انگیزه‌بخش در فرایند هماهنگی به شمار آید و زمینه همکاری بیشتر میان طرفین را به‌منظور دستیابی به اهداف مشترک را مهیا سازد.

#### موانع قانونی هماهنگی

همان‌طوری که در بخش عمومی تمامی فعالیت‌ها و اقدامات باید از مجاری قانونی و طبق آیین‌نامه‌ها و مستندات مربوطه صورت پذیرد، هماهنگی میان سازمان‌ها در این بخش نیز

### موانع اداری هماهنگی

به باور مشارکت‌کنندگان، بافت و زمینه نظام اداری کشور با دربرداشتن عواملی چند، مانع بزرگی بر سر راه هماهنگی اثربخش میان سازمان‌های بخش عمومی است و تا زمانی که تغییرات اساسی در جهت رفع این معضلات برداشته نشود، تحقق هماهنگی سازنده میان سازمان‌های مربوطه، امکان‌پذیر نخواهد بود.

#### جدول ۷. موانع اداری هماهنگی

مضمون‌های فرعی (گزاره‌ها)
فساد اداری
پاسخگو نبودن مسئولان اداری
مسئولیت‌پذیری ضعیف مسئولان نظام اداری
عدم چابکی نظام اداری
عدم التزام کیفی به سند چشم‌انداز در نظام اداری
منابع انسانی آموزش ندیده
شهروندمداری نبودن نظام اداری
نبود دغدغه رفع مسائل عمومی در نظام اداری
بی‌ثباتی مدیریتی
سلیقه‌ای عمل کردن مدیران
شایسته‌سالاری ضعف

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش بر این مهم تأکید داشتند که تا زمانی که شاخص‌های حکمرانی خوب در نظام اداری کشور حکم‌فرما نشود و دستیابی به این شاخص‌ها دغدغه مدیران بخش عمومی قرار نگیرد، همکاری و هماهنگی اثربخشی میان سازمان‌های بخش عمومی به‌منظور پاسخ مناسب به نیاز و مسائل عمومی کشور اتفاق نخواهد افتاد. بر همین اساس از فساد اداری به‌عنوان یکی از موانع اصلی در فرایند هماهنگی میان سازمانی یاد کرده و بر این نکته تأکید داشتند که در نظام‌های اداری فاسد، منافع فردی بر منافع عمومی ارجحیت یافته و در چنین شرایطی توقع دغدغه‌مندی و مسئولیت‌پذیری مدیران و کارکنان سازمان‌های بخش عمومی در خصوص منافع عمومی و پاسخگو بودن به خواسته‌ها و نیازهای عمومی، توقعی نامناسب جلوه می‌کند. بنابر نظر یکی از مشارکت‌کنندگان " برای عده‌ای معلوم‌الحال، عدم شفافیت در نظام اداری مانند آب گل‌آلودی است که این افراد از آن به‌خوبی ماهی می‌گیرند. همین مدیران دولتی نه تنها نمی‌خواهند شفافیت وجود داشته باشد بلکه جلوی آن را هم می‌گیرند!..." همچنین در چنین شرایطی است که دیگر انتظار داشتن مدیرانی در سازمان‌های بخش عمومی با افق دید کلان

نگر که تمام تلاش خود را برای تحقق چشم‌اندازهای طراحی شده صرف نمایند امری واهی تلقی می‌شود زیرا در نظام اداری این‌چنین، مدیران منافع عمومی را قربانی منافع شخصی خود می‌کنند و انتظار مشاهده تلاشی از سوی ایشان برای همکاری با سازمان‌های دیگر به‌منظور پاسخگویی اثربخش به نیازهای شهروندان، توقعی واهی جلوه خواهد کرد.

عامل مهم دیگری که در زمره موانع اداری مورد توجه صاحب‌نظران شرکت‌کننده در این پژوهش بود، عدم چابکی نظام اداری و تأثیرات مخرب آن بر فرایند هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی است. به باور ایشان، تا زمانی که سازمان‌های بخش عمومی از قابلیت انطباق‌پذیری با شرایط جدید برخوردار نباشند، امکان برقراری تعامل سازنده میان سازمان‌ها تحقق نخواهد یافت. در چنین شرایطی است که عدم چابکی سازمان‌ها منجر به انعطاف‌ناپذیری آنها و سرانجام فرصت‌های ممکن برای هماهنگی میان آنها را از بین خواهد برد.

علاوه بر موارد فوق، مشارکت‌کنندگان در این پژوهش بر نقش تأثیرگذار نظام جذب در نظام اداری کشور بر فرایند هماهنگی نیز تأکید داشتند. به عقیده ایشان، ضعف در فرایند انتخاب مدیران و کارمندان سازمان‌های دولتی براساس معیارهای شفاف، عینی، منطقی و عقلایی، علاوه بر تضعیف شایسته‌سالاری در بدنه اداری کشور، منجر به ورود افراد و به‌ویژه مدیرانی با دغدغه‌های فردی و حزبی به‌نظام اداری کشور می‌شود که از یک‌سو سلیقه‌ای عمل کردن ایشان در سازمان‌های بخش عمومی، سازمان‌های تحت فرمان ایشان را از همکاری و هماهنگی با دیگر سازمان‌ها به‌منظور رسیدگی هر چه اثربخش‌تر به مسائل عمومی دور کرده و از سوی دیگر جابجایی و بی‌ثباتی مدیریتی را در این سازمان‌ها دامن می‌زند. همچنین ضعف در نظام آموزش کشور و نظام آموزش سازمان‌های دولتی نیز منجر به فعالیت افرادی در سازمان‌ها می‌شود که با اصول مفاهیم همکاری و کارگروهی و هماهنگی بیگانه‌اند.

#### موانع سیاسی هماهنگی

این دسته از موانع هماهنگی دربردارنده مجموعه عواملی است که با محوریت موضوعی قدرت و سیاست، مقوله هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی را مورد توجه قرار داده‌اند. به‌بیان‌دیگر در این دسته از عوامل (جدول شماره ۸)، به فرایند هماهنگی از این منظر نگریسته

### جدول ۹. موانع فرهنگی-اجتماعی هماهنگی

مضمون‌های فرعی (گزاره‌ها)
مطالبات عمومی ضعیف
ترویج اهداف/گرایش‌ها کوتاه‌مدت
ضعف در روحیه کار گروهی
نبود روحیه نقدپذیری
روحیه ریسک‌پذیری کم
کاهش اعتماد عمومی به نظام اداری

از جمله مهم‌ترین موانعی که در این پژوهش بر آن تأکید و در طبقه فرهنگی-اجتماعی گنجانده شد، تأثیر نظام تعلیم و تربیتی بر فراهم آوردن زمینه و بستر مناسب برای ترغیب کردن افراد به همکاری با یکدیگر و ایجاد روحیه مشارکت‌جویی و کار گروهی در نیروی انسانی است. به باور ایشان اصلاح نگرش افراد نسبت به کار گروهی، تبیین فواید آن و همچنین آموزش مهارت‌ها و توانمندی‌های لازم برای همکاری مبتنی بر اعتماد (همچون فنون مذاکره، نقدپذیری، داشتن روحیه انتقادی، ریسک‌پذیری، تفکر خلاق و...) از جمله الزاماتی است که باید از دوران کودکی به افراد در نظام آموزشی کشور تعلیم داده شود. از سوی دیگر، نبود گرایش‌ها بلندمدت و ترویج روحیه زودبازده بودن بافت فرهنگی-اجتماعی کشور از منظر مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، به عنوان مانعی مهم در فرایند هماهنگی مورد توجه قرار گرفت.

از دیگر عوامل اثرگذار بر فرایند هماهنگی که در این پژوهش در قالب عامل‌های فرهنگی-اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است، نقش کلیدی مطالبات عمومی است که از یک‌سو شهروندان را نسبت به عملکرد سازمان‌های بخش عمومی در پاسخ مناسب به نیازها و خواسته‌های عمومی حساس می‌کند و از سوی دیگر، مدیران، مسئولان و کارکنان بخش عمومی را تحت فشار قرار می‌دهد تا با تغییر رویه‌های موجود، طراحی سازوکارهای اثربخش، ایجاد همکاری و هماهنگی میان سازمان‌های مختلف، ضمن افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، به ارائه خدمات عمومی با کیفیت‌تری اقدام نمایند. عامل مهم دیگری که در بافت اجتماعی به عنوان یک مانع بر سر راه فرایند هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی مورد توجه قرار داشت، روند فزاینده کاهش اعتماد عمومی به نظام اداری کشور و اثربخشی آن بود که توسط اغلب مشارکت‌کنندگان در این پژوهش مورد تأکید قرار گرفت. یکی از مشارکت‌کنندگان اشاره می‌کند "اختلاس‌های پیاپی مدیران بخش دولتی روزبه‌روز اعتماد عموم را به نظام اداری و دولتی مان کمتر می‌کند و وقتی که اعتماد به نظام کمتر شود انتظارات و توقعات عامه مردم هم کمتر می‌شود".

می‌شود که در بافت سیاسی کشور، چه عامل‌هایی مانع همکاری و هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی به منظور رسیدگی اثربخش به مسائل عمومی کشور می‌شود.

### جدول ۸. موانع سیاسی هماهنگی

مضمون‌های فرعی (گزاره‌ها)
محافظه‌کاری مسئولان
عدم حمایت مقامات عالی‌رتبه
غلبه منافع فردی/حزبی بر منافع عمومی
درگیری میان قوای سه‌گانه

اغلب مشارکت‌کنندگان در این پژوهش بر این باور بودند که ترویج روحیه محافظه‌کاری مسئولان در شرایط فعلی کشور، باعث شده تا مدیران سازمان‌های بخش عمومی نیز در زمان تصدی پست‌های خود، تمام تلاش خود را برای حفظ وضع موجود-حفظ جایگاه فعلی خود- در سازمان‌ها انجام دهند و از هرگونه تغییر و پویایی که با عدم اطمینان روبروست و ممکن است جایگاه فعلی ایشان را به خطر بیندازد دوری می‌کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان اذعان می‌کند که "... برخی از مدیران از هماهنگی با سازمان‌های دیگر می‌ترسند، می‌ترسند موقعیتشان به خطر می‌افتد و جایگاهشان متزلزل شود...". همان‌طوری که در نظریه‌های سازمان و مدیریت، بر نقش الگو بودن مدیران و رهبران در سازمان‌ها برای کارکنان تأکید شده است، در این پژوهش نیز مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که تا زمانی که میان روسای قوای سه‌گانه (مقننه، مجریه و قضاییه) تعامل سازنده‌ای برقرار نشود و چالش‌های موجود کاهش نیابد، انتظار داشتن روحیه هماهنگی در میان مدیران سازمان‌های بخش عمومی، انتظار نامناسبی است زیرا اغلب مدیران در این سازمان‌ها به این نتیجه‌گیری خواهند رسید که در شرایطی که تعامل میان مدیران عالی‌رتبه کشور با چالش مواجه است و همکاری سازنده‌ای میان آنها وجود ندارد، انتظار برقراری تعامل اثربخش در لایه‌های پایین‌تر نظام اداری، امری است که یا غیرممکن خواهد بود و یا با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد.

### موانع فرهنگی-اجتماعی هماهنگی

همان‌طور که عوامل پیشین (قانونی، اداری و سیاسی) به بررسی موانع هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی در بافت و زمینه‌ای خاص پرداختند، عوامل فرهنگی و اجتماعی نیز به بررسی مقوله هماهنگی در بافت اجتماعی و تأثیرات آن بر فرایند هماهنگی می‌پردازند (جدول شماره ۹).

### موانع محیطی هماهنگی

دسته دیگری از موانع هماهنگی در میان سازمان‌های بخش عمومی که در قالب عوامل محیطی در این پژوهش طبقه‌بندی شدند، دربردارنده عامل‌هایی هستند که فراتر از بافت و زمینه اداری، قانونی، سیاسی و فرهنگی-اجتماعی که پیش‌تر بدان‌ها اشاره شد، بر فرایند هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی تأثیرگذار هستند. به بیان دیگر این دسته از موانع (جدول ۱۰)، بیانگر عواملی هستند که در سطح کلان جامعه بر فرایند هماهنگی تأثیرگذار بوده و محدود به حوزه‌ای ویژه از این فرایند نمی‌شوند.

#### جدول ۱۰. موانع محیطی هماهنگی

مضمون‌های فرعی (گزاره‌ها)
بحران‌های ملی و بین‌المللی
تغییرات سریع شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی
فراهم نبودن زیرساخت‌های فناورانه لازم

ازجمله: این عوامل می‌توان به بحران‌های ملی و بین‌المللی اشاره کرد که بنا به نظر صاحب‌نظران شرکت‌کننده در این پژوهش در اغلب موارد به‌عنوان موانعی بزرگ بر سر راه هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی ایفای نقش می‌کنند. به‌عنوان مثال، برخی از شرکت‌کنندگان در این مطالعه با ذکر مثالی از تحریم‌های بین‌المللی وضع شده علیه کشورمان در محافل بین‌المللی و یا بروز بلایای طبیعی همچون سیل و زلزله (به‌منزله بحران‌های ملی)، بر این نکته تأکید داشتند که وضع تحریم‌ها و یا بروز بحران‌هایی این‌چنین، به دلیل به وجود آوردن مشکلات عدیده اقتصادی، اجتماعی، فناورانه و... برای نظام اداری کشور، شکل‌گیری هرگونه هماهنگی اثربخش میان سازمان‌های این حوزه را با چالش جدی مواجه ساخت. لازم به ذکر است که برخی از مشارکت‌کنندگان ضمن تأکید بر نقش بازدارندگی بحران‌های ملی و بین‌المللی در فرایند هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی، بر این نکته نیز اذعان داشتند که در برخی موارد بحران‌های اشاره شده، نه‌تنها به‌عنوان مانع و عامل بازدارنده ایفای نقش نمی‌کنند، بلکه در قالب یک تهدید بیرونی، زمینه بسیج سازمان‌های بخش برای هماهنگی بیشتر را فراهم می‌سازند.

تغییرات سریع در شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی در سطح ملی و بین‌المللی نیز ازجمله عواملی است که بنا به نظر صاحب‌نظران شرکت‌کننده در این پژوهش بر فرایند هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی تأثیرگذارند. به باور ایشان، پویایی شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی موجود در عصر حاضر باعث شده تا در اغلب مواقع (به‌ویژه در کشورهای کمتر توسعه‌یافته و یا در حال توسعه) به دلیل عدم اطمینان محیطی فزاینده، رویکردهای کوتاه‌مدت و

زودبازده مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان‌های فعال در نظام اداری و سیاسی جوامع قرار گیرد.

از دیگر عوامل محیطی تأثیرگذار نامناسب بودن زیرساخت‌های فناورانه است که ازجمله پیش شرط‌های موفقیت در این فرایند می‌باشند. در عصر حاضر برقراری تعامل و ارتباطات سازنده میان سازمان‌ها علاوه بر الزامات مالی و منابع انسانی، نیازمند بستر فناورانه مناسب همچون اینترنت پرسرعت، امنیت شبکه، رعایت حریم خصوصی، نرم‌افزارهای سازمانی بروز و... می‌باشد که کم‌توجهی به هر یک از این موارد، فرصت‌های ناشی از بهره‌مندی از این فناوری‌ها را به تهدیدات جدی در سطح ملی مبدل می‌سازد. بنابراین یکی از مشارکت‌کنندگان " ... البته زیر ساخته‌ای فناورانه هم مطمئناً تأثیرگذار هستند. مثلاً ابزار و امکانات و بانک اطلاعاتی که سازمان‌ها بتوانند با آنها باهم هماهنگ شوند و همین‌طور نیروی انسانی ماهر و آموزش دیده‌ای که با این ابزار بتواند کار کند."

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش حاکی از شناسایی هفت دسته از عوامل تأثیرگذار بر فرایند هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی در کشور بود. دسته نخست که با عنوان عوامل سازمانی معرفی شد، دربردارنده تمامی متغیرهایی است که در سطح سازمانی در نظام اداری کشور بر فرایند هماهنگی تأثیرگذار می‌باشد ازجمله این عوامل می‌توان به آمادگی ساختاری و روانی اشاره کرد. هم‌راستا با یافته‌های این پژوهش، سورنسون و تورفینگ (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان *نوآوری خلاقانه در بخش عمومی*، از انعطاف‌پذیری ساختار در سازمان‌های بخش عمومی و همچنین کاهش سلسله‌مراتب سازمانی و تخت شدن ساختار سازمانی در این قبیل سازمان‌ها به‌عنوان یکی از نکات مهم و اساسی در فرایند هماهنگی میان سازمان‌های بخش عمومی یاد می‌کنند. همچنین یانگ و مکسول (۲۰۱۱) با بررسی فرایند تسهیم اطلاعات میان سازمان‌های بخش عمومی به این مهم دست یافتند که تا زمانی که ساختارهای سازمانی طرفین تعامل از تشابه نسبی با یکدیگر برخوردار نبوده و همچنین به‌اندازه کافی از قابلیت انطباق‌پذیری با شرایط جدید ناشی از هماهنگی میان دو یا چند سازمان را نداشته باشند، فرایند هماهنگی با موفقیت پیش نخواهد رفت. همچنین کریستنسن و لاگرید (۲۰۰۸) با انجام پژوهشی در خصوص هماهنگی در نظام اداری کشور نروژ به این نتیجه رسیدند که مشکلات و موانع فرهنگی ازجمله ارزش‌ها و باورهای جاری در نظام اداری این کشور، در کنار مشکلات ساختاری موجود، یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیشروی فرایند هماهنگی در بخش عمومی کشور نروژ می‌باشد.

براساس یافته‌های این پژوهش درخصوص موانع درون‌سازمانی هماهنگی، پیشنهاد می‌گردد تا کمیته‌ای فراسازمانی (فراتر از

مقننه با وضع خط‌مشی‌های مربوطه بر الزام توسعه شفافیت در عملکرد سازمان‌های بخش عمومی به‌منزله پاسخ به یک مطالبه عمومی همت گمارند.

یافته‌های این پژوهش حاکی از آن هستند که تجربه‌های قبلی سازمان‌ها از تشریک‌مساعی با سازمان‌های دیگر نقش بسیار مهمی در موفقیت/شکست فرایند هماهنگی دارد. از سوی دیگر هم‌ترازی سازمان‌های متعامل نیز از جمله دیگر یافته‌های این پژوهش بود که بر ضرورت داشتن شأن و جایگاه اجتماعی همسان و یا قدرت و محبوبیت یکسان در میان سازمان‌های متعامل تأکید دارد. لازم به ذکر است که این دسته از یافته‌ها (تجربیات قبلی و هم‌ترازی سازمان‌ها) از جمله عامل‌های بومی است که توسط مشارکت‌کنندگان در این پژوهش مورد تأکید قرار داشت و در مطالعات بین‌المللی تاکنون بدان اشاره نشده است. در راستای توجه به این مهم، پیشنهاد می‌شود تا متولیان نظام اداری کشور با مستندسازی این تجربیات، به‌ویژه تجربیات مثبت و در اختیار قراردادن آنها، زمینه‌سازی مناسبی در این خصوص انجام دهند.

موانع قانونی همچون نظارت ضعیف بر عملکرد سازمان‌های بخش عمومی، نبود نظام بودجه‌ریزی حمایتگر از فرایند هماهنگی میان سازمان‌های فعال در نظام اداری کشور، و ضعف در قوانین و مقررات تسهیل‌کننده هماهنگی از دیگر موانع بومی هستند که در این پژوهش بر آن تأکید شده است و تاکنون در مطالعات بین‌المللی در این حوزه بدان اشاره نشده است. به‌بیان‌دیگر، با توجه به تأثیرگذاری بافت و زمینه ملی بر فرایند هماهنگی، نقش قوه مقننه در نظارت بر عملکرد سازمان‌های بخش عمومی و همچنین وضع قوانین حمایتگر و روی آوردن به شیوه‌های نوین بودجه‌ریزی که از همکاری میان بخش‌های مختلف در نظام اداری کشور حمایت می‌کند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد بود.

نتایج این پژوهش حاکی از آن است که جابجایی‌های مکرر مدیران براساس معیارهای سیاسی و نه معیارهای عملکردی و همچنین عدم توجه و سرمایه‌گذاری بر سازوکارهای جذب و آموزش نیروی انسانی (به‌ویژه در سطح مدیران) در سازمان‌های بخش عمومی مانعی بزرگ در مسیر هماهنگی میان این قبیل سازمان‌هاست. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود تا با تحول در سازوکارهای جذب و آموزش نیروی انسانی و با تأکید بر معیارهای تخصصی، شایسته‌سالاری در نظام اداری کشور به‌عنوان مرهمی بر چالش‌های موجود این نظام مورد توجه قرار گیرد.

نتایج این مطالعه حاکی از هستند که علاوه بر بافت قانونی و اداری به‌عنوان پیش‌زمینه‌های ضروری هماهنگی اثربخش در میان سازمان‌های بخش عمومی در کشور، عوامل سیاسی همچون ترویج روحیه محافظه‌کاری در میان مسئولان اداری و سیاسی کشور و غلبه منافع فردی و یا حزبی بر منافع عمومی و همچنین تضادهای

سازمان‌هایی که در فرایند هماهنگی با یکدیگر در تعامل هستند) با ترکیبی از نمایندگان سازمان‌های متعامل، به‌منظور بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای ساختاری طرفین تعامل ایجاد شود تا با نگاهی کلان‌تر و درعین‌حال با اشراف بر جزئیات ساختاری هریک از سازمان‌ها، به طراحی سازوکارهایی به‌منظور افزایش اثربخشی فرایند هماهنگی اقدام نمایند. همچنین با اتخاذ تمهیدات لازم همچون برگزاری دوره‌های ویژه، با تبدیل مسئله چابکی در سازمان‌های بخش عمومی به‌عنوان یک مطالبه عمومی، در درون هر از سازمان‌ها این مسئله به‌عنوان یک دغدغه اصلی بازتعریف شود. همچنین میزان پیشرفت سازمان‌ها در دستیابی به چابکی در بازه‌های زمانی مشخص به صورت خودارزیابی و همچنین ارزیابی توسط سازمانی مستقل از سازمان‌های در معرض ارزیابی، مورد سنجش واقع شود تا موانع ساختاری حداقل چالش را بر سر راه فرایند هماهنگی فراهم آورند.

از سوی دیگر با در نظر داشتن اهمیت آمادگی روانی در خصوص مقوله هماهنگی بین سازمانی پیشنهاد می‌گردد در برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌ها به موضوع هماهنگی به صورتی ویژه توجه شود. به‌عنوان مثال در مأموریت و رسالت سازمان‌ها و در شعارهای سازمانی به صورتی خاص از مفهوم هماهنگی یاد شود. از سوی دیگر برگزاری دوره‌های آموزشی به‌منظور اصلاح مدل‌های ذهنی پرسنل سازمان‌های بخش عمومی در راستای اهمیت یافتن هر چه بیشتر مفهوم هماهنگی و ضرورت آن در ساختارهای ذهنی ایشان و همچنین طراحی بازی‌های مدیریتی در سازمان‌ها، برنامه‌های تفریحی و اردوهای سازمانی به‌منظور تمرکز هر چه بیشتر بر مفهوم هماهنگی از دیگر اقداماتی که می‌تواند آمادگی روانی لازم را در این خصوص فراهم آورد.

یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از اهمیت پدیده اعتماد درون‌سازمانی و میان‌سازمانی به‌عنوان یکی از فاکتورهای اصلی در رفع موانع هماهنگی دارد. در راستای یافته‌های این پژوهش، مک گیو و آگرانوف (۲۰۱۱) ضمن تأکید بر اداره امور عمومی شبکه‌ای در عصر حاضر، از اعتماد در لایه‌های درونی سازمان‌ها و همچنین میان سازمان‌های بخش عمومی به‌عنوان حلقه مفقوده فرایند هماهنگی نام برده و بر این باور بودند که تا زمانی که اعتمادی میان سازمان‌های بخش عمومی ایجاد نشود، انتظار دستیابی به هماهنگی میان آنها به‌منظور ارائه خدمات عمومی مناسب به شهروندان تحقق نخواهد یافت. در همین راستا می‌توان از شفافیت و ترغیب کردن آن در سازمان‌های بخش عمومی به‌عنوان یک مطالبه عمومی که زمینه افزایش اعتماد را در میان سازمان‌های فعال در نظام اداری کشور ایجاد می‌کند، یاد کرد. زیرا دلیل عمده عدم اعتماد، نبود شناخت و اطلاعات کافی از دیگران است که با شفافیت می‌توان تا حدودی این عدم اعتماد را رفع کرد. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود، متولیان نظام اداری کشور و همچنین دست‌اندرکاران قوه

مطالعات بین‌المللی تاکنون بدان‌ها پرداخته نشده است. موانع محیطی به‌عنوان آخرین دسته از موانع شناسایی شده در این پژوهش، از دیگر عامل‌های هستند که فرایند هماهنگی اثربخش میان سازمان‌های بخش عمومی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که متغیرهایی همچون بحران‌های ملی و بین‌المللی، پویایی شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و همچنین ضرورت تحول در زیرساخت‌های فناورانه، در سطحی کلان‌تر در مقایسه با عوامل پیشین (عوامل قانونی، اداری، سیاسی، و فرهنگی اجتماعی) بر مقوله هماهنگی در نظام اداری کشور تأثیرگذارند. با توجه به سطح فراملی این عوامل، مهم‌ترین اقدامی که در خصوص مدیریت این موانع می‌توان پیشنهاد کرد، تقویت سازوکارهای کسب اطلاع در خصوص این تحولات به‌منظور انجام اقدام مقتضی در اسرع وقت می‌باشد. به‌بیان‌دیگر، تقویت شبکه ارتباطات داخلی و خارجی، همکاری و مشارکت فعال در عرصه‌های ملی و بین‌المللی می‌تواند عاملی مهم در آگاهی به‌موقع در خصوص این تحولات باشد و زمان کافی را در اختیار تصمیم‌گیرندگان مربوطه فراهم آورد تا اقدامات مناسبی را برای مدیریت آنها صورت دهند. از سوی دیگر با توجه به هزینه‌های سنگین به‌روزرسانی زیرساخت‌های فنی مورد نیاز برای فراهم آوردن بستر مناسب به‌منظور هماهنگی در بخش عمومی، برقراری روابط بین‌المللی با نهاد و سازمان‌های بین‌المللی همچون بانک جهانی، سازمان ملل متحد، صندوق بین‌المللی پول به‌منظور دریافت کمک‌های مالی لازم برای تأمین هزینه‌های مربوط به به‌روزرسانی و نگهداشت این زیرساخت‌ها از دیگر اقداماتی است که در سطح کلان سیاسی کشور می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

مخرب میان روسای قوای سه‌گانه در کشور از دیگر موانع هماهنگی اثربخش در نظام اداری کشور به‌شمار می‌آیند. این دسته از یافته‌ها از جمله متغیرهای بومی تأثیرگذار بر فرایند هماهنگی هستند که با توجه به اینکه تاکنون موضوع هماهنگی در نظام اداری کشور در پژوهش‌های ملی مورد مطالعه واقع نشده است، برای نخستین بار مورد توجه قرار می‌گیرند. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود، تا نظام جذب و شناسایی مدیران بسیار دقیق‌تر از گذشته به وظایف خود در سازمان‌ها مبادرت ورزند و تلاش شود تا افرادی با نیت واقعی خدمت‌رسانی هم‌زمان با برخورداری از تخصص‌های لازم برای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمان‌ها انتخاب شوند. همچنین جلسات تعامل و هم‌اندیشی بیشتری میان مسئولان نظام با محوریت همکاری و تشریک‌مساعی تشکیل شده تا به‌عنوان الگویی در تمامی سازمان‌های تابعه آنها روحیه همکاری تشریک‌مساعی تسری یابد. از دیگر نتایج این مطالعه، شناسایی موانعی است که نشأت گرفته از بافت فرهنگی کشور می‌باشد که در قالب عوامل فرهنگی - اجتماعی در این مطالعه بدان‌ها پرداخته شده است. این دسته از عوامل دربردارنده متغیرهای فرهنگی است در سطح جامعه به‌عنوان یک بستر ایفای نقش کرده و تمامی فعالیت‌ها و تلاش‌های مدنظر در نظام اداری کشور در قالب آنها ظهور می‌یابند. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود تا متولان امر (به‌ویژه متولان تعلیم و تربیت در کشور) با مطالعه و بررسی دقیق، مهارت‌های مورد نیاز را در قالب دوره‌های آموزشی مربوطه به شهروندان در دوران تحصیلی آنها آموزش دهند و همچنین با ارائه گزارش‌های مناسب نگرش ایشان را نسبت به نظام اداری کشور و اعتماد عمومی را ترمیم نمایند. لازم به ذکر است که عوامل اشاره شده از جمله عامل‌های بومی است که توسط مشارکت‌کنندگان در این پژوهش مورد تأکید قرار داشت و در

## منابع

- آقاجانی، حسنعلی (۱۳۸۵). «امکان‌سنجی ایجاد هماهنگی بین سازمانی میان سازمان‌های متولی و مرتبط با اشتغال در استان مازندران». فصلنامه مدیریت ۳(۷)، ۵۸-۷۹.
- آقاجانی، حسنعلی؛ امین، فرشته؛ عباسقلی پور، محسن (۱۳۹۳). «مطالعه تجربی هماهنگی بین سازمانی (مورد مشاهده: سازمان‌های مرتبط با کار و اشتغال در ایران)». مطالعات مدیریت ۷(۲)، ۲۸۵-۳۰۴.
- پورحسینی، سمیراسادات (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی کارکرد هماهنگی بین سازمان‌های مسئول در مدیریت بحران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان تهران، تهران.
- ربیعی، علی؛ اردلان، علی و پورحسینی، سمیراسادات. (۱۳۹۲).
- ازبایی کارکرد هماهنگی سازمان‌های مسئول در مدیریت بلایای طبیعی. حکیم، ۱۶(۲)، ۱۰۷-۱۱۷.
- زارعی، ابراهیم (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر همکاری بین سازمانی در ارگان‌های مرتبط با مدیریت بحران استان فارس در مرحله قبل از بحران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان.
- متاجی، خضرا؛ زمردیان، غلامرضا؛ مظفری، مهرداد (۱۳۸۹). هماهنگی بین سازمانی سازمان‌ها. مدیریت کسب‌وکار، ۲(۸)، ۹-۲۶.
- منصوری، عزیز؛ فاضلی، عبدالرضا (۱۳۹۲). دولت افقی و هماهنگی افقی (چرایی، موانع کلیدی و راهبردها). مجلس و راهبرد، ۲۰(۷۳)، ۵-۲۹.
- موسی خانی، محمد؛ مانیان، امیر و احقاقی الهام. (۱۳۹۳).



- Alexander, E. R. (1995). *How organizations act together: Interorganizational coordination in theory and practice*. Psychology Press.
- Andrews, R. (2008). "Perceived environmental uncertainty in public organizations: An empirical exploration". *Public Performance & Management Review*, 32(1), 25-50.
- Bellamy, C. & Taylor, J. A. (1994). "Reinventing government in the information age". *Public Money & Management*, 14(3), 59-62.
- Bouckaert, G., Peters, B. G. & Verhoest, K. (2010). *The coordination of public sector organizations*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2016). *Coordination of Public Sector Organizations*. Palgrave Macmillan.
- Branco, A. U. (2003). *Social development in cultural context: Cooperative and competitive interaction patterns in peer relations*. *Handbook of developmental psychology*, 1, 238-256.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Chen, C. A. (2008). "Linking the knowledge creation process to organizational theories: A macro view of organization-environment change". *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 259-279.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2008). "The challenge of coordination in central government organizations: The Norwegian case". *Public organization review*, 8(2), 97.
- Dewett, T., & Jones, G. R. (2001). "The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment". *Journal of management*, 27(3), 313-346.
- Dunleavy, P. & Hood, C. (1994). "From old public administration to new public management". *Public money & management*, 14(3), 9-16.
- Grudinschi, D., Kaljunen, L., Hokkanen, T., Hallikas, J., Sintonen, S. & Puustinen, A. (2013). "Management challenges in cross-sector collaboration: elderly care case study". *The Innovation Journal*, 18(2).
- Hall, R. H., Clark, J. P., Giordano, P. C., Johnson, P. V. & Van Roekel, M. (1977). *Patterns of interorganizational relationships*. *Administrative Science Quarterly*, 457-474.
- Halligan, J. (2007). *Reintegrating government in third generation reforms of Australia and New Zealand*. *Public Policy and Administration*, 22(2), 217-238.
- Kallis, G., Kiparsky, M. & Norgaard, R. (2009). "Collaborative governance and adaptive management: Lessons from California's CALFED Water Program". *Environmental Science & Policy*, 12(6), 631-643.
- Kickert, W. J., Klijn, E. H. & Koppenjan, J. F. (Eds.). (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Sage.
- Klievink, B. & Janssen, M. (2009). "Realizing joined-up government-Dynamic capabilities and stage models for transformation". *Government Information Quarterly*, 26(2), 275-284.
- Lämsä, A. M., & Sintonen, T. (2006). "A narrative approach for organizational learning in a diverse organisation". *Journal of Workplace Learning*, 18(2), 106-120.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. & Van de Ven, A. H. (2013). "Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow". *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Levina, N. & Orlikowski, W. J. (2009). "Understanding shifting power relations within and across organizations: A critical genre analysis". *Academy of Management Journal*, 52(4), 672-703.
- Lindblom, C. E. (1965). *The intelligence of democracy: Decision making through mutual adjustment*. New York: Free Press.
- McGuire, M. & Agranoff, R. (2011). "The

- limitations of public management networks". *Public Administration*, 89(2), 265-284.
- McNamara, M. (2012). Starting to untangle the web of cooperation, coordination, and collaboration: A framework for public managers". *International Journal of Public Administration*, 35(6), 389-401.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Nosek, J. T. & McManus, M. (2008). "Collaboration challenges: bridging the IT support gap". *Information Systems Management*, 25(1), 3-7
- O'Reilly, K., Paper, D. & Marx, S. (2012). "Demystifying grounded theory for business research". *Organizational Research Methods*, 15(2), 247-262.
- O'Leary, R. & Bingham, L. B. (Eds.). (2009). *The collaborative public manager: New ideas for the twenty-first century*. Georgetown University Press.
- Osborne, D. (1993). "Reinventing government". *Public productivity & management Review*, 349-356.
- Osborne, S. P. (1997). "Managing the coordination of social services in the mixed economy of welfare: competition, cooperation or common cause?". *British journal of management*, 8(4), 317-328.
- Precup, L., O'Sullivan, D., Cormican, K., & Dooley, L. (2005). "Virtual team environment for collaborative research projects". *International Journal of Innovation and Learning*, 3(1), 77-94.
- Reff Pedersen, A. Sehested, K., & Sørensen, E. (2011). "Emerging theoretical understanding of pluricentric coordination in public governance". *The American Review of Public Administration*, 41(4), 375-394.
- Rowlinson, M., & Hassard, J. S. (2013). "Historical neo-institutionalism or neo-institutionalist history? Historical research in management and organization studies". *Management & Organizational History*, 8(2), 111-126.
- Sanders, N. R. (2007). "An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance". *Journal of Operations Management*, 25(6), 1332-1347.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). "Making governance networks effective and democratic through metagovernance". *Public administration*, 87(2), 234-258.
- Stoker, G. (2005). *Joined-Up Government for Local and Regional Institutions*. In V. Bogdanor, ed. *Joined-Up Government*. Oxford: Oxford University Press.
- Turner III, D. W. (2010). "Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators". *The qualitative report*, 15(3), 754.
- Van Kersbergen, K., & Van Waarden, F. (2004). "Governance as a bridge between disciplines: Cross disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy". *European Journal of Political Research*, 43, 143-171.
- Waldo, D. (1952). "Development of theory of democratic administration". *American Political Science Review*, XLVI, 81-103.
- Weible, C., Sabatier, P. A. & Lubell, M. (2004). "A Comparison of a Collaborative and Top-Down Approach to the Use of Science in Policy: Establishing Marine Protected Areas in California". *Policy Studies Journal*, 32(2), 187-207.
- Wilson, W. (1887). *The study of administration*. *Political Science Quarterly*, 2, 197-222.
- Yang, T. M. & Maxwell, T. A. (2011). "Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors". *Government Information Quarterly*, 28(2), 164-175.