

شناسایی عوامل مؤثر بر هماهنگی سازمانی

محمدحسین امیدخدا،^۱ اصغر هادوی^۲

مقاله پژوهشی

اصیل

Original
Article

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر هماهنگی در نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاهها بود. **روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری دادهها توصیفی بود که با رویکرد کیفی انجام شده است. جامعه پژوهش، معاونان، مدیران و خبرگان آشنا به موضوع پژوهش بودند که به روش قضاوتی و با معیار اشباع نظری دادهها، ۲۰ نفر انتخاب شده‌اند. برای تحلیل دادههای حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. **یافته‌ها:** پس از برگزاری مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی متون، ۳۲ مضمون پایه در ارتباط با عوامل مؤثر بر هماهنگی به دست آمد و در مرحله بعد، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده از میان آنها استخراج شده است. **نتیجه‌گیری:** نتیجه نهایی پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر هماهنگی در سازمان مد نظر بود که عبارتند از: نظام ارتباطی - اطلاعاتی، عوامل ساختاری، عوامل نگرشی، برنامه‌ریزی، نظام رسمی مشارکت، نظام ارزیابی و نظارت، عوامل سخت‌افزاری، عوامل مأموریتی، رهبری، فرهنگ سازمانی، قوانین و مقررات و ویژگی‌های فردی. توجه به ابعاد مذکور شناسایی شده و ارتقای آنها می‌تواند بر ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان اثر جدی داشته باشد.

واژگان کلیدی: هماهنگی، سازمان، هم‌افزایی، تحلیل مضمون.

◇ تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۳

۱. دکترای مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). نشانی: تهران؛ خیابان زرتشت غربی، پلاک ۱۰۰ - شماره: ۰۲۱۸۴۲۲۲۳۴ / Hossein.omid@gmail.com

۲. استادیار گروه قرآن و علوم حدیث، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران.

الف) مقدمه

بدون شک یکی از مهم‌ترین و پرتکرارترین مباحثی که تا به امروز در علم مدیریت و سازمان مورد توجه بوده، موضوع هماهنگی^۱ در سازمان است. این موضوع از ابتدای قرن گذشته تا امروز مورد توجه و بررسی دانشمندان علم مدیریت بوده است (اویسن و بکی، ۲۰۰۹^۲). کونتر و ادانل در اهمیت هماهنگی بیان می‌دارند که «هماهنگی جوهره مدیریت است» (یاجندرا، ۲۰۱۱^۳). در یکی از تعاریف، هماهنگی عبارت است از: فرایند ادغام و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های واحدهای تفکیک‌شده سازمان به منظور تعقیب اثربخش اهداف سازمانی. بدون وجود هماهنگی، افراد در خصوص نقش‌های خود در درون مجموعه سازمان، فاقد بصیرت کافی خواهند بود و در انجام وظایف کاری در واحد مربوطه صرفاً اهداف واحدی را دنبال می‌کنند و از منافع کلی سازمان غافل می‌شوند (مقیمی، ۱۳۹۵: ۳۷۰). رهبران سازمانی علاقه‌مندند تا با ایجاد هماهنگی در بخش‌های مختلف سازمان، هم‌افزایی سازمانی افزایش یافته و از این مسیر، کارآمدی و اثربخشی سازمان بهبود یابد. (آلالول^۴ و همکاران، ۲۰۱۶)

اما سؤال اساسی این است که با وجود این اشتیاق و علاقه‌مندی چرا این هماهنگی بین بخشی در بسیاری از سازمانها به درستی اتفاق نیفتاده است؟ در اینجا است که شناسایی عوامل مؤثر بر هماهنگی بین بخشی برای ارتقای آن امری ضروری به نظر می‌رسد. البته به دلیل اهمیت موضوع در این زمینه تحقیقات زیادی تا به امروز انجام شده است (زاکریسون^۵ و همکاران، ۲۰۱۵؛ چنگ^۶، ۱۹۸۴؛ آلالول و همکاران، ۲۰۱۶). اما برای سازمانهای دانشگاهی در ایران تا به حال پژوهشی انجام نشده و خلأ پژوهشی در این حوزه به نظر می‌رسد. همچنین از نظر روش نیز عمده تحقیقات متمرکز بر روشهای کمی می‌باشند که در این زمینه نیز نوآوری مشهود است. با عنایت به رسالت‌های مختلف سازمانهای دانشگاهی در ابعاد فرهنگی - تربیتی، آموزشی، پژوهش و فناوری و نیاز به توجه جدی به نظام مدیریتی مورد تأکید سند دانشگاه اسلامی (۱۳۹۲)؛ برای دستیابی به این مهم، قطعاً یکی از مهم‌ترین و ضروری‌ترین اقدامات، ارتقای هماهنگی بین بخشی است. بنابراین، با توجه به ضرورت مسئله و همچنین عدم وجود

-
1. Coordination
 2. Okhuysen & Bechky
 3. Yogendra
 4. Alaloul
 5. Zackrison
 6. Cheng

پژوهشی جامع در این زمینه، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر هماهنگی بین بخشی اجرا شد.

۱. مبانی نظری

هماهنگی در سازمانها از ابتدای قرن گذشته تا به امروز مورد مطالعه و توجه بوده است (اخویسن و بکی، ۲۰۰۹). مطالعات هماهنگی سازمانی را می‌توان در بسیاری از رشته‌ها، از جمله: اقتصاد (برنینگوس و ارهارت،^۱ ۲۰۰۱)، سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری (باردرم،^۲ ۲۰۰۰)، زبان‌شناسی (گزدار،^۳ ۱۹۸۰)، مدیریت (اندستروم و گالبرایت،^۴ ۱۹۷۷)، رفتار سازمانی (اخویسن و بکی، ۲۰۰۹)، روان‌شناسی (کروت و لوئیس،^۵ ۱۹۸۲)، جامعه‌شناسی (ساتن،^۶ ۲۰۰۸) و ارتباطات (بالارد و سیولد،^۷ ۲۰۰۳) یافت.

یک) مفهوم هماهنگی

هماهنگی فراگردی است که طی آن همه بخشهای تشکیل‌دهنده یک شکل برای کسب هدف مشترک، ترکیب می‌شوند. هماهنگی با مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌روند و نیل به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند (رضائیان، ۱۳۹۰: ۳۶۳). در تعریفی دیگر، هماهنگی به عنوان نظارت و تعامل متقاعدکننده تعریف شده است (امیجینی،^۸ ۲۰۲۰). بنابر این، افراد و بخشها بدون هماهنگی، کنترل نقش خود را در سازمان از دست خواهند داد. همکاری و همکاری اغلب به عنوان جنبه‌های مهمی که بر هماهنگی تأثیر می‌گذارند، مرتبطاند (کاستانر و الیور،^۹ ۲۰۲۰). هدف در سازمان، دستیابی به اهداف مشترک افرادی است که به تنهایی نمی‌توانند به آنها دست یابند. گروه‌هایی متشکل از دو یا چند نفر که با هم به صورت مشترک و هماهنگ کار می‌کنند، می‌توانند نتایج بیشتری نسبت به افراد به دست آورند. نظم و انضباط هماهنگی، تلاشی است برای تنظیم بخشهای مختلف؛ به گونه‌ای که فعالیتهای آن بخشها در زمان مقرر

-
1. Berninghaus & Ehrhart
 2. Bardram
 3. Gazdar
 4. Endstrom & Galbraith
 5. Kraut & Lewis
 6. Sutton
 7. Ballard & Seibold
 8. Omicini
 9. Castañer & Oliveira

۶۶ ◊ شناسایی عوامل مؤثر بر هماهنگی سازمانی

تکمیل شود و منجر به مشارکت در حداکثر تلاش صرف شده برای حصول به نتایج موگد شود. (سوسانتو^۱ و همکاران، ۲۰۲۲)

در جدول ۱، به تعدادی از تعاریف هماهنگی اشاره شده است.

جدول ۱: تعاریف هماهنگی

منبع	تعریف
بایلتی ^۲ و همکاران، ۱۹۹۸	ساختاری است که پیکربندی از بازیگران (افراد یا گروه‌هایی از افراد) - واحدها در یک موقعیت سازمانی) است که مسئولیتهای متقابلی برای ایجاد، اصلاح و استفاده از مجموعه‌ای از اشیای کاری مشترک دارند.
بایلتی و همکاران، (۱۹۹۴)	مستلزم ادغام یا پیوند دادن بخشهای مختلف یک سازمان به هنگام کار با یکدیگر برای دستیابی به اهداف سازمانی است.
چنگ، ۱۹۸۴: ۸۳۲	به این معناست که فعالیتهای شرکت کنندگان در کار به روشهای خاصی بر اساس اصول سازماندهی خاصی با یکدیگر مرتبط شوند.
ابراین، ^۳ ۱۹۶۸: ۴۲۷	به میزانی اشاره دارد که وظایف فرعی تخصیص داده شده به موقعیتهای مختلف، باید با روابط تقدّم قطعی ترتیب داده شوند.
ون دی ون ^۴ و همکاران، ۱۹۷۶: ۳۲۲	ادغام یا پیوند بخشهای مختلف یک سازمان برای انجام مجموعه‌ای از وظایف.
بالارد و سیولد، ^۵ ۲۰۰۳: ۴۰۱	می توان آن را به عنوان دستیابی جمعی به اهداف فردی از طریق یک فرایند مشارکتی تعریف کرد.
فاس و لورنزن، ^۵ ۲۰۰۹: ۱۲۰۳	در گروهی از عوامل، مربوط به حداکثر رساندن مازاد مشترک فعالیتهای تولیدی آنهاست.
هاگل ^۶ و همکاران، ۲۰۰۴: ۳۹	فرایندی است که توسط آن، تیمها تلاش می کنند تا وابستگی های متقابل بین افراد را مدیریت کنند.

دو) عوامل مؤثر بر هماهنگی

کروستون^۷ (۱۹۹۴) عوامل یک فرایند هماهنگی موفقیت آمیز را در سه بعد فرمان، سیستم ها و رفتارها مطالعه کرده است. بنابر این، اگر این عوامل در سه گروه با اهمیت کافی شناخته

1. Susantoa
2. Bailetti
3. O'Brien
4. Van de Ven
5. Foss & Lorenzen
6. Hoegl
7. Crowston

شوند و به مرور زمان در محل قرار گیرند، احتمال موفقیت فعالیتها بیشتر است و سرعت امور بالا می‌رود. همچنین مالون^۱ و کروتون^۲ (۱۹۹۴) بیان می‌کنند از آنجا که پروژه یک ایده است و نیاز به هماهنگی مداوم در مراحل اجرا تا رسیدن به اهداف دارد، یک سری فعالیت‌های هماهنگ راه‌اندازی می‌شود که برخی از آنها نیازمند حمایت از طرف‌های مختلف برای بهبود پیشرفت پروژه با وضعیت رضایت بالا می‌باشند؛ برای مثال: جلسه هماهنگی.

کیم و پالسون^۳ (۲۰۰۳) درباره عوامل هماهنگی در مدیریت سازمان‌های موقت برای اطمینان از اثربخشی عملکرد، به تفصیل بحث کرده‌اند. این عوامل شامل وابستگی و اشتراک، به عنوان دو موضوع اصلی بود. مهم‌ترین عوامل هماهنگ‌کننده در این مطالعه، شامل افزایش عزم وابستگی‌ها برای تسهیل کار، به اشتراک گذاشتن تجربیات در رویکردهای اجرا و توجه به روشهای کار، گزارش پیشرفت‌ها و مکاتبات کتبی مانند نامه‌ها و یادداشت‌ها، از جمله توضیحات کتبی قرارداد است. لام^۴ و همکاران (۱۹۹۷) با بررسی فرایند هماهنگی در پروژه، عواملی همچون: اجرای قرارداد و توافق، پیگیری بین طرفین، برنامه‌ریزی پروژه و برآورد منابع بهینه مورد نیاز را دارای بیشترین تأثیر بر عملکرد پروژه دانسته‌اند. جکر داکیس^۵ (۲۰۰۸) عوامل هماهنگی را بر اساس نقشها و مسئولیتهای طرف‌های کلیدی یا مجموعه‌ای از رویه‌های هماهنگی که نیازمند ترکیب دانش، تخصص و اطلاعات بسیاری از طرف‌هایی بود که از بهینه‌سازی پروژه حمایت می‌کردند، مشخص می‌کند. عوامل هماهنگی شناسایی شده عبارت بودند از: روابط توسعه‌یافته بین چشم‌انداز، تقسیم اجرای کلیدی بین اپراتورها و ارائه‌دهندگان خدمات برای فعالیت‌های استقرار پروژه، آزمایش و تأیید عملکرد پس از اتمام هر اقدام، اطمینان و اعتماد در بین آژانسها و جلسات برای تبادل ایده و معامله و رفع تعارض.

۲. پیشینه تحقیق

درباره مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر هماهنگی بین بخشی، به دلیل اهمیت آن، پژوهش‌های مختلفی انجام شده است؛ اما هیچ پژوهشی درباره شناسایی ابعاد هماهنگی در سازمان دانشگاهی انجام نشده است. (جدول ۲)

1. Malone
2. Kim & Paulson
3. Lam
4. Gkeredakis

جدول ۲: پیشینه تحقیق

پژوهشگر	عنوان	خلاصه تحقیق
کروستون (۱۹۹۴)	بررسی فرایند هماهنگی موفق	عوامل یک فرایند هماهنگی موفقیت آمیز را در سه بُعد مطالعه کرده است: فرمان، سیستم‌ها و رفتارها. بنابر این، اگر این عوامل در سه گروه با اهمیت کافی شناخته شوند و به مرور زمان در محل قرار گیرند، احتمال موفقیت فعالیتها بیشتر است و سرعت امور بالا می‌رود.
مالون و کروستون (۱۹۹۴)	مطالعه بین رشته‌ای هماهنگی	نتیجه می‌گیرد از آنجا که پروژه یک ایده است و نیاز به هماهنگی مداوم در مراحل اجرا تا رسیدن به اهداف دارد، یک سری فعالیت‌های هماهنگ راه‌اندازی می‌شوند که برخی از آنها نیازمند حمایت از طرفهای مختلف برای بهبود پیشرفت پروژه با وضعیت رضایت بالا می‌باشند؛ برای مثال: جلسه هماهنگی.
جکر داکیس (۲۰۰۸)	هماهنگی در سازمانهای موقت: بینشهای جدید از یک مطالعه طولی	توسعه فرایند هماهنگی را مد نظر قرار می‌دهد و عوامل هماهنگی را بر اساس نقشها و مسئولیتهای طرفهای کلیدی یا مجموعه‌ای از رویه‌های هماهنگی که نیاز به ترکیب دانش، تخصص و اطلاعات بسیاری از طرفهایی بود که از بهینه‌سازی پروژه حمایت می‌کردند، مشخص می‌کند. عوامل هماهنگی شناسایی شده عبارت بودند از: روابط توسعه یافته بین چشم‌انداز، تقسیم اجرای کلیدی بین اپراتورها و ارائه‌دهندگان خدمات برای فعالیت‌های استقرار پروژه، آزمایش و تأیید عملکرد پس از اتمام هر اقدام، اطمینان و اعتماد در بین آژانسها و جلسات برای تبادل ایده و معامله و رفع تعارض.
آلالول و همکاران (۲۰۱۶)	شناسایی عوامل هماهنگی مؤثر بر عملکرد پروژه	با استفاده از بررسی ادبیات، ۵۳ عامل مؤثر بر هماهنگی را مشخص کرد و در ادامه با بهره‌گیری از روش دلفی نسبت به رتبه‌بندی این عوامل اقدام کرده است. طی سه دور رفت و برگشت با ۲۸ کارشناس از طرفهای مختلف (و همچنین کارشناسان دانشگاهی که از متخصصان مالزی بودند، فاکتورهای هماهنگی در پنج گروه دسته‌بندی شدند.

<p>با بررسی فرایند هماهنگی در صنعت ساخت‌وساز هند، به ۵۹ عامل هماهنگی دست یافتند. عوامل اولیه از طریق مصاحبه با کارشناسان به دست آمد. در مرحله بعد، عوامل کم‌اهمیت با نظر سنجی پرسشنامه‌ای که در بین متخصصان ساخت‌وساز هندی انجام شد، حذف شدند. پس از تجزیه و تحلیل، هفت عاملی که به طور قابل توجهی در افزایش هماهنگی پروژه تأثیر می‌گذارند انتخاب شدند. این مطالعه نشان داد که اجرای قرارداد و توافق، پیگیری بین طرفین، تهیه کیفیت پروژه و برآورد منابع بهینه مورد نیاز، بیشترین تأثیر را بر عملکرد پروژه دارند.</p>	<p>شناسایی عوامل هماهنگی مؤثر بر صنعت ساخت‌وساز</p>	<p>لام و همکاران (۱۹۹۷)</p>
<p>این مطالعه، تحقیقات گذشته درباره هماهنگی را با بررسی اثر متقابل آن با عدم قطعیت بر عملکرد سازمانی گسترش می‌دهد. نتایج یک مطالعه میدانی نشان می‌دهد که هر چه سطح عدم قطعیت بالاتر باشد، رابطه بین هماهنگی و کیفیت خروجی مثبت تر است، اما رابطه بین هماهنگی و کمیت خروجی مثبت تر است. پیامدهای یافته‌ها، از جمله ارتباط آنها با انتخاب معیارهای اثربخشی، در پژوهش سازمان بحث می‌شود.</p>	<p>هماهنگی سازمانی، عدم اطمینان و عملکرد یک مطالعه یکپارچه</p>	<p>چنگ (۱۹۸۴)</p>

ب) روش‌شناسی تحقیق

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به صورت کیفی انجام می‌شود و به دنبال چستی موضوع از میان نظریات خبرگان، با توجه به بستر محیط دانشگاهها و مراکز آموزشی ایران است، پارادایم آن فرا اثباتگرایی و تفسیری است. از نظر جهت گیری، با توجه به هدف تحقیق که پاسخ به مسئله‌ای عملی و موجود در دنیای واقعی است، تحقیق مذکور کاربردی است. از سوی دیگر، به دلیل اینکه درک عمیقی از موضوع وجود ندارد و تاکنون الگویی در این خصوص طراحی نشده؛ به لحاظ هدف، اکتشافی است. رویکرد پژوهش نیز استقرایی است؛ زیرا پژوهشگران از مجموعه ارتباطات میان مفاهیم و مقولات، به الگویی مبتنی بر داده‌ها دست پیدا می‌کنند. شیوه گردآوری داده‌ها نیز مطالعات کتابخانه‌ای (شامل تحلیل کتب، مقالات، اسناد و سایر منابع مرتبط با موضوع) و انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده است. با توجه به اینکه یکی از روشهای تحلیل داده‌های کیفی، تحلیل مضمون است (اعرابی و بودلایی،

۷۰ ♦ شناسایی عوامل مؤثر بر هماهنگی سازمانی

۱۳۹۰) برای تحلیل داده‌ها نیز از روش تحلیل مضمون و ترسیم شبکه مضامین استفاده شده است.

جامعه پژوهش، خبرگان آشنا به موضوع هماهنگی بین بخشی بودند که سابقه فعالیت مدیریتی (معاون و مدیرکل) را در سازمان مورد مطالعه داشتند. با توجه به شناخت محققان از بین افراد جامعه، مشارکت کنندگانی که حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی داشتند، به روش قضاوتی و با راهبرد نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. گفتنی است که تا مصاحبه ۱۶، اشباع داده‌ها صورت پذیرفت و هیچ اطلاعات و داده جدیدی پس از آن اضافه نشد؛ ولی برای اطمینان، چهار مصاحبه دیگر نیز انجام شد.

ابزار پژوهش حاضر، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. مدت زمان هر مصاحبه حضوری از ۴۵ تا ۱۰۱ دقیقه بوده است. پژوهشگر حین انجام مصاحبه‌ها، صحبت‌های مشارکت کنندگان را یادداشت کرده یا بلافاصله بعد از مصاحبه، صحبت‌ها یادداشت شده است. نکات کلیدی مصاحبه‌ها چندین بار بررسی شدند. تمام مصاحبه‌ها به صورت حضوری انجام شدند.

برای دستیابی به قابلیت اعتماد مناسب و در واقع؛ روایی و پایایی قابل قبول در این پژوهش، به نکات ذیل توجه شده است:

- در مراحل کدگذاری و استخراج مضامین، از سه نفر از همکاران پژوهشی دعوت به عمل آمد.
- از یکی از اساتید هیئت علمی خواسته شد تا اعتبار فرایند پژوهشی و نتایج را بررسی و تأیید کند.
- از چند نفر از مشارکت کنندگان خواسته شد موارد را بازبینی و تأیید کنند.
- از تعدادی از مسئولان و مدیران در جلسه‌ای قانونی خواسته شد تا نظرات خود را در رابطه با نتایج به دست آمده بیان کنند.
- کثرت‌گرایی نظری از طریق سنجش اعتبار یافته‌های پژوهش در ارتباط با مبانی نظری تحقق یافت.
- ردیابی ممیزی گونه امکان حفظ سوابقی از توصیفات یادداشتی گرفته شده قبل و در طول پژوهش را به محقق داد.

جدول ۳: ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

سطح مدیریت	سابقه	تحصیلات دانشگاهی یا حوزوی	ردیف
------------	-------	---------------------------	------

محمدحسین امیدخدا و اصغر هادوی ♦ ۷۱

مدیر کل	۱۰	دکترای تخصصی PhD یا سطح ۴	۱
رییس مرکز	۱۷	لیسانس یا سطح ۲	۲
مدیر کل	۱۱	لیسانس یا سطح ۲	۳
مدیر کل	۱۰	فوق لیسانس یا سطح ۳	۴
رییس مرکز	۱۳	فوق لیسانس سطح ۳	۵
مدیر کل	۲۴	دکترای تخصصی PhD یا سطح ۴	۶
مدیر کل	۲۷	فوق لیسانس یا سطح ۳	۷
مشاور رییس	۲۵	دکترای تخصصی PhD یا سطح ۴	۸
معاون	۲۳	فوق لیسانس یا سطح ۳	۹
مدیر کل	۲۷	لیسانس یا سطح ۲	۱۰
مدیر کل	۱۲	لیسانس یا سطح ۲	۱۱
معاون	۲۳	دکترای تخصصی PhD یا سطح ۴	۱۲
مدیر کل	۲۹	فوق لیسانس یا سطح ۳	۱۳
معاون	۲۶	لیسانس یا سطح ۲	۱۴
مدیر کل	۱۳	فوق لیسانس یا سطح ۳	۱۵
معاون	۲۴	دکترای تخصصی PhD یا سطح ۴	۱۶
مدیر کل	۲۱	دکترای تخصصی PhD یا سطح ۴	۱۷
مدیر کل	۲۷	لیسانس یا سطح ۲	۱۸
معاون	۱۸	لیسانس یا سطح ۲	۱۹
مدیر کل	۱۷	دکترای تخصصی PhD یا سطح ۴	۲۰

ج) یافته‌های پژوهش

محقق به منظور تحلیل داده‌ها و اطلاعات، از روش تحلیل مضمون بهره برد. مطابق روش اجرایی (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)، ابتدا پس از مرحله آشنایی با متن، نسبت به کدگذاری اولیه اقدام شد. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌کنند که از نظر تحلیلگر جالب است. در این گام، از کدها برای تقسیم داده‌های متنی به قسمتهای فهمیدنی و استفاده‌پذیر در قالب عبارت و کلمه که برای تحلیل خاص لازم است، استفاده شد و محقق تلاش کرد تا کدهای موجود در چارچوب کدگذاری، حد و مرز کاملاً مشخص و تعریف شده داشته باشند؛ به گونه‌ای که تغییرپذیر یا تکراری نباشند. علاوه بر این، کدها محدود به قلمرو تحقیق باشند و به طور روشن بر موضوع تمرکز داشته باشند. با توجه به این مطالب، کدگذاری به صورت پاراگراف به پاراگراف انجام شد. در این مرحله، حدود ۳۶۰ کد توصیفی از مصاحبه‌ها به دست آمد. سپس مفاهیم اولیه در مرحله دوم، به منظور انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر منسجم‌تر، در قالب مفاهیم انتزاعی‌تر کدگذاری شدند و فرایند مضامین پایه به عنوان مرحله دوم کدگذاری شروع شد. در مرحله تعیین مضامین پایه، مفاهیم اولیه دسته‌بندی و مضامین پایه از آنها استخراج شد. در ادامه، پژوهشگر با به کارگیری اصطلاحات فنی که از پیشینه نظری تحلیل به دست آورد و زبانی که مصاحبه‌شوندگان به کار گرفتند، یافته‌های مراحل قبل را در نظر گرفت و مضامین سازمان‌دهنده را انتخاب کرد و به طور نظام‌مند آنها را به مقوله‌های مربوط ارتباط داد. در این تحلیل، بعد از چند بار رفت و برگشت میان مفاهیم اولیه، مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده، یک مضمون بیش از همه نمایانگر شد و همه مضامین بالاتر را به یکدیگر پیوند داد که با عنوان مضمون فراگیر شناخته شد. در جدول ۴، مفاهیم، مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر مشاهده می‌شود.

جدول ۴: مفاهیم، مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده، مضمون فراگیر

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مفاهیم
عوامل مؤثر بر هماهنگی	نظام رسمی مشارکت	اعتقاد به کارگروهی	توجه به کارگروه‌های شورای راهبردی
		کارآمدی کارگروه‌ها و شوراهای	توجه به فرایندهای تصمیم‌ساز جمعی
			کارآمدسازی شورای مدیران معاونتها
	عوامل ساختاری		کارآمدسازی کارگروه فرهنگی
			تقسیم کار مناسب

		تناسب ساختار تشکیلاتی	تقارن اندازه معاوتها	
			متناسب سازی ساختاری بخشها	
		فرایندهای کاری	توجه به تعریف مناسب فرایندهای کاری	
			توجه به فرایند مشخص در وظایف آموزش مجازی و فضای مجازی	
			نیاز به وجود سازوکار مناسب جذب و به کارگیری نیرو	
			موازی کاری در فرایند ارزیابی و نظارت و بازرسی	
			موازی کاری در شوراها و کارگروهها	
			موازی کاری در رصد اخبار	
			موازی کاری در امور اداری	
			نیاز به اطلاع از وظایف خود و دیگران	
		شفافیت وظایفی بخشها	نیاز به تعیین مناسب مأموریتها معاوتها و صف	
			نیاز به مشخص بودن وظایف بخشهای نظارتی	
			عدم وابستگی تعریف اولویتها به افراد دوری از سلیقه گرایی	
		فرهنگ سازمانی فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی جمع گرا	جلوگیری از تفسیرهای فردی
				عدم فرد گرایی در تصمیمات اساسی
پذیرش محدودیتهای سازمانی				
عدم انحصار گرایی				
دوری از احساس استقلال				
اعتماد	دوری از رقابت ناسالم مدیران با یکدیگر			
	احساس کاهش قدرت در کار جمعی			
	اعتماد صف به جایگاه کارشناسی ستاد			
	اعتماد در میان مدیران و کارکنان			
	عدم ورود غیر ضروری به مأموریتها علاقه فردی به موضوعات نامربوط			
زمان بندی مناسب برنامهها	برنامه ریزی	توجه به زمانبر نشدن هماهنگیها		
		نیاز به زمانبر نشدن فعالیتهای مشترک		

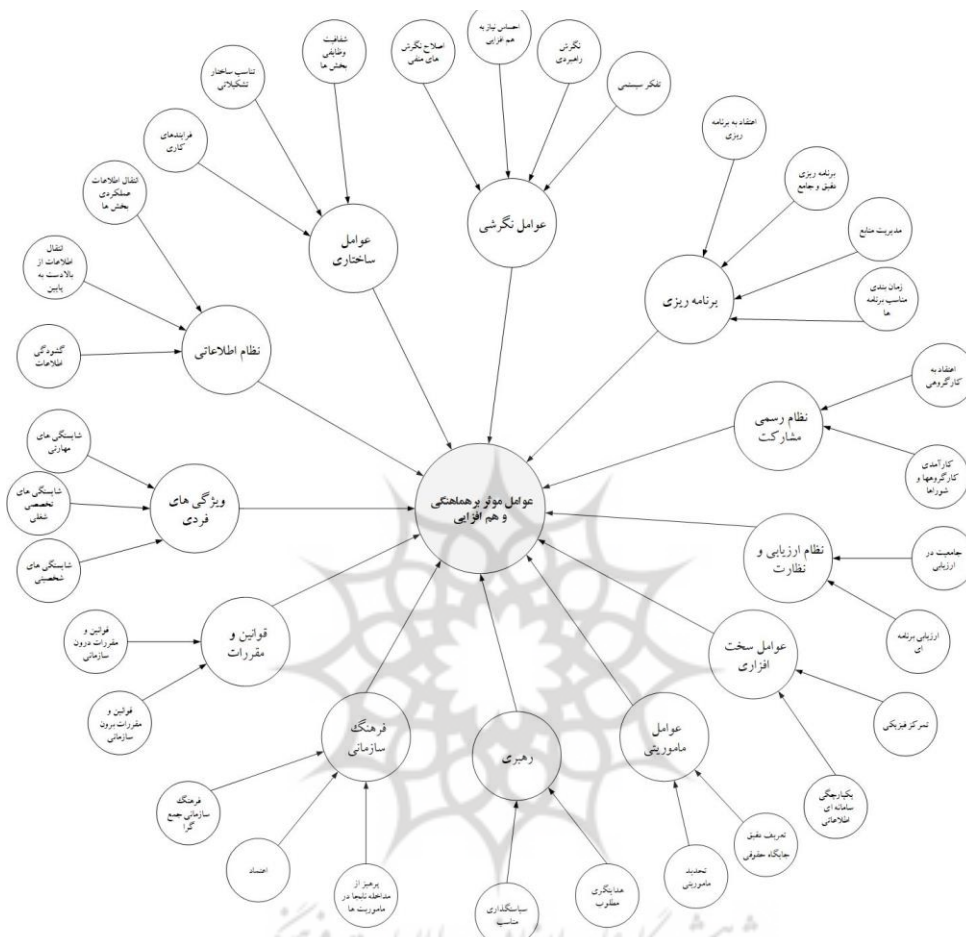
۷۴ ♦ شناسایی عوامل مؤثر بر هماهنگی سازمانی

	مدیریت منابع	عدم موازی بودن برنامه‌ها با یکدیگر	
		توجه به زمان‌بندی در برنامه‌ها	
		تناسب منابع	
		تخصیص صحیح منابع	
		برنامه‌ریزی صحیح صف	
		برنامه‌ریزی دقیق	
	برنامه‌ریزی دقیق و جامع	توجه به جوانب برنامه	
		اعتقاد به برنامه‌ریزی	
	اعتقاد به برنامه‌ریزی	تحدید مأموریتی	کاهش مطالبات متعدد بالادستی
			تقسیم وظایف مطلوب در سطح دستگاه‌های فرهنگی کشور
شفافیت مأموریتی			
کاهش تنوع زیاد مأموریتی			
تعریف جایگاه بیرونی			
تعریف جایگاه حقوقی در مراجع بالادستی			
عوامل مأموریتی	تعریف دقیق جایگاه حقوقی	نگرش سیستمی	
		حذف اجزای اضافه سیستم	
		شناسایی اجزای سیستم	
		دوری از نگاه بخشی و جزیره‌ای	
	نگرش راهبردی	وجود نگاه راهبردی	
		فهم صحیح از راهبردها	
		درک مشترک از تحول سازمانی	
		توجه به اولویتها	
	عوامل نگرشی	احساس نیاز به هم‌افزایی	
		آشکار شدن ضرورت هم‌افزایی	
اصلاح نگرشهای منفی		تصحیح جایگاه مناسب مدیران ستادی در نزد صف	
		نگاه منفی ستاد به عملکرد صف	
	بدبینی به سایر حوزه‌ها		
	عدم تمایل به ارتباط به دلیل تجارب شکست‌خورده قبلی		

	ویژگی‌های فردی	شایستگی‌های مهارتی	توجه به مهارت‌های فردی
		شایستگی‌های تخصصی شغلی	شایستگی‌های تخصصی مدیران
			توجه به انتخاب مدیران شایسته
			دانش کاری
		شایستگی‌های شخصیتی	روحیات و شخصیت مدیران
	عدم وجود هوش هیجانی در نزد برخی مدیران		
	رهبری	هدایتگری مطلوب	هدایتگری مطلوب ستاد نسبت به صف
			وقت‌گذاری مدیران ارشد برای مسایل راهبردی
		سیاستگذاری مناسب	مشخص شدن سیاستها در خصوص مراکز مستقل
			مشخص شدن سیاستها در مباحث حسابرسی و مالی مراکز مستقل
واگذاری اختیارات کافی به دفاتر استانی			
پرهیز از نوسان در سیاستگذاری			
شفافیت در سیاستگذاری			
نظام اطلاعاتی - ارتباطی	انتقال اطلاعات عملکردی بخشها	خبر داشتن بخشها از یکدیگر	
		انعکاس برنامه‌ها	
		تمایل به گزارش دادن	
		اطلاع از وظایف خود و دیگران	
		فرهنگ گزارش دادن	
	انتقال اطلاعات از بالادست به پایین	آشنایی کامل صف با کارکردهای ستادی	
		انتقال اطلاعات از مدیران به کارشناسان	
		اطلاع کارشناسان بخشهای مختلف از یکدیگر	
		لزوم توجه کارکنان نسبت به تغییرات	
		عدم تعویض سریع مدیران	
استفاده از تجربیات قبلی			

۷۶ ◊ شناسایی عوامل مؤثر بر هماهنگی سازمانی

	گشودگی اطلاعات	پرهیز از محرمانه قلمداد کردن نابجای اطلاعات
		عدم ارتباط با بخشها به علت محرمانگی اطلاعات
نظام ارزیابی	جامعیت در ارزیابی	نقش معاونتها در ارزیابی صف
		شفاف بودن معیارهای عملکرد مطلوب صف
	ارزیابی برنامه‌ای	ارزیابی مناسب برنامه‌ها
		توان الزام صف به اجرای دقیق برنامه‌های ستادی
قوانین و مقررات	قوانین و مقررات درون‌سازمانی	تضمین مقرراتی برای برگزاری جلسات هماهنگی
		احترام به قوانین
		آشنایی با قوانین و مقررات اداری
		به روزرسانی اساسنامه
		شفافیت قوانین و مقررات
	بررسی قوانین و آیین‌نامه‌ها از دیدگاههای مختلف ذی‌نفعان	
قوانین و مقررات برون‌سازمانی	قوانین و مقررات برون‌سازمانی	
عوامل سخت‌افزاری	تمرکز فیزیکی	استقرار فیزیکی معاونتها در یک مکان
	یکپارچگی سامانه‌ای - اطلاعاتی	جدایی فیزیکی معاونت برنامه‌ریزی و منابع انسانی
		یکپارچگی داده‌ای و اطلاعاتی
		یکپارچگی سامانه‌های نرم‌افزاری



شکل ۱: شبکه مضامین عوامل مؤثر بر هماهنگی بین بخشی

د) بحث و نتیجه گیری

موضوع هماهنگی از ابتدای قرن گذشته تا امروز مورد توجه و بررسی دانشمندان علم مدیریت بوده است (اخویسن و بکی، ۲۰۰۹). از آنجا که به گفته کونتر و ادانل، «هماهنگی جوهره مدیریت است» (یاجندرا، ۲۰۱۱)؛ اهداف اصلی پژوهش حاضر، شناخت عوامل مؤثر بر هماهنگی و هم افزایی در نهاد و همچنین ارائه کنشها، راهکارها و راهبردهایی برای بهبود آن بوده است.

در خصوص عوامل مؤثر بر هماهنگی و هم‌افزایی، ابعاد ذیل از تحلیل داده‌ها استخراج شد:

نظام اطلاعاتی - ارتباطی: یکی از ابعاد مهمی که با تحلیل بخش کیفی کشف و تبیین شد، بعد اطلاعاتی می‌باشد. مصاحبه‌شوندگان بر مؤلفه‌هایی مانند انتقال اطلاعات عملکردی بخشها، انتقال اطلاعات از بالادست به پایین و گشودگی اطلاعات تأکید داشتند. در ادبیات هماهنگی و هم‌افزایی، عواملی همچون: روابط (اسمیت، ۲۰۰۱)، ارتباطات خوب و مهارت مذاکره (رابینز و دیستزو، ۱۳۸۲: ۳۰۲)، کانالهای ارتباطی (آلالول و همکاران، ۲۰۱۶)، سیستم‌های اطلاعات عمودی و روابط جانبی (استونر، ۱۹۹۵)، به این عوامل ارتباطی - اطلاعاتی اشاره دارند.

نظام رسمی مشارکت: یکی دیگر از ابعاد هماهنگی و هم‌افزایی، بعد نظام رسمی مشارکت است. مصاحبه‌شوندگان بر مؤلفه‌هایی مانند اعتقاد به کارگروهی و کارامدی کارگروهها و شوراها تأکید داشتند. در ادبیات هماهنگی و هم‌افزایی، عواملی همچون: گروههای ضربت، تیمها (رضائیان، ۱۳۹۰: ۳۶۷) و هماهنگی به وسیله گروهها (جورجوبولاس و مان، ۱۹۶۲: ۱۲۷) به این بعد اشاره دارند.

عوامل ساختاری: از ابعاد مهم دیگر هماهنگی و هم‌افزایی، بعد عوامل ساختاری است. در این بعد، مصاحبه‌شوندگان بر مفاهیمی مانند تناسب ساختار تشکیلاتی، فرایندهای کاری و شفافیت وظایف بخشها تأکید داشتند. آلالول و همکاران (۲۰۱۶) در ادبیات هماهنگی و هم‌افزایی، یکپارچگی ساختاری را از عوامل مؤثر بر هماهنگی بین بخشی می‌دانند. همچنین راموناس و جانینا (۲۰۱۴) تقسیم کار و ایجاد تنظیم سلسله‌مراتبی را از عوامل اثرگذار بر هماهنگی تشخیص می‌دهند. سلسله‌مراتب مدیریت (استونر، ۱۹۹۵)، وابستگی جریان کار (دفت، ۲۰۱۰: ۲۷۷) و تفاوت در ساختار رسمی (لارنس و لورش، ۱۹۶۷: ۱۵۷)، از جمله مواردی است که در این ارتباط از ادبیات استخراج شد.

فرهنگ سازمانی: چهارمین بعد از عوامل مؤثر بر هماهنگی و هم‌افزایی، فرهنگ سازمانی می‌باشد. مصاحبه‌شوندگان در این بعد، بر مضامینی مانند فرهنگ سازمانی جمع‌گرا، اعتماد و پرهیز از مداخله نابجا در مأموریتها تأکید داشتند. در ادبیات موجود، رابینز و دیستزو (۱۳۸۲) اعتماد متقابل را یکی از عوامل اثرگذار بر هم‌افزایی تلقی کردند.

برنامه‌ریزی: پنجمین بعد مؤثر بر هماهنگی و هم‌افزایی، برنامه‌ریزی است. از منظر مصاحبه‌شوندگان، این بعد دارای مؤلفه‌هایی مانند زمان‌بندی مناسب برنامه‌ها، مدیریت منابع،

برنامه‌ریزی دقیق و جامع و اعتقاد به برنامه‌ریزی می‌باشد. استونر (۱۹۹۵) برنامه‌ها و اهداف را از عوامل مؤثر بر هماهنگی می‌داند. همچنین اهداف روشن، تعهد به هدف مشترک (رابینز و دیسنزو، ۱۳۸۲: ۳۰۲) و افق برنامه‌ریزی و عمل مدیران (لارنس و لورش، ۱۹۶۷: ۱۵۷) از جمله موارد اشاره‌شده در ادبیات است.

عوامل مأموریتی: ششمین بعد مؤثر بر هماهنگی و هم‌افزایی، عوامل مأموریتی است. از منظر مصاحبه‌شوندگان، این بعد دارای مؤلفه‌هایی مانند تحدید مأموریتی و تعریف دقیق جایگاه حقوقی می‌باشد. لارنس و لورش (۱۹۶۷) کارها و وظایف متفاوت را عاملی مؤثر بر هماهنگی در سازمان می‌دانند.

عوامل نگرشی: یکی از عوامل مهمی که با تحلیل بخش کیفی کشف و تبیین شد، عوامل نگرشی است. مصاحبه‌شوندگان در این خصوص بر مؤلفه‌هایی مانند تفکر سیستمی، نگرش راهبردی، احساس نیاز به هم‌افزایی و اصلاح نگرشهای منفی تأکید داشتند. لارنس و لورش (۱۹۶۷) بر تفاوت گرایشهای اساسی در روابط متقابل شخصی، به عنوان عاملی مؤثر بر هماهنگی اشاره کرده‌اند.

ویژگی‌های فردی: یکی دیگر از عوامل مؤثر بر هماهنگی و هم‌افزایی در نهاد، ویژگی‌های فردی است. مصاحبه‌شوندگان، شایستگی‌های مهارتی، تخصصی شغلی و شخصیتی را از مهم‌ترین عوامل مؤثر سازمانی بر هماهنگی و هم‌افزایی می‌دانستند. در ادبیات هماهنگی و هم‌افزایی، رابینز و دیسنزو (۱۳۸۲) نیز مهارت‌های مرتبط با کار را عاملی مؤثر بر هماهنگی و هم‌افزایی می‌دانستند.

رهبری: از دیگر عوامل مؤثر بر هماهنگی و هم‌افزایی در نهاد، رهبری می‌باشد. مصاحبه‌شوندگان بر مؤلفه‌هایی مانند هدایتگری مطلوب و سیاستگذاری مناسب تأکید داشتند. در ادبیات، اسمیت (۲۰۰۱) اصول (سیاست‌های روشن) را عاملی مؤثر بر هماهنگی می‌داند. همچنین رابینز و دیسنزو (۱۳۸۲) به رهبری اثربخش به عنوان مؤلفه مؤثر بر هماهنگی اشاره کرده‌اند.

نظام ارزیابی عملکرد: یکی از عوامل مؤثر بر هماهنگی و هم‌افزایی، نظام ارزیابی عملکرد است. مصاحبه‌شوندگان به مؤلفه‌هایی مانند جامعیت در ارزیابی و ارزیابی برنامه‌ای اشاره داشتند. در ادبیات موجود، آللول و همکاران (۲۰۱۶) بازخورد را به عنوان عامل مؤثر بر هماهنگی و هم‌افزایی به شمار می‌آوردند.

قوانین و مقررات: دیگر عامل مؤثر بر هماهنگی و هم‌افزایی، قوانین و مقررات تشخیص داده شده است. مصاحبه‌شوندگان، قوانین و مقررات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر هماهنگی و هم‌افزایی می‌دانستند. در ادبیات سازمانی، رویه‌ها و آیین‌نامه‌ها را از جمله عوامل مؤثر بر هماهنگی و هم‌افزایی می‌دانند. (استونر، ۱۹۹۵)

عوامل سخت‌افزاری: دیگر عامل مؤثر بر هماهنگی و هم‌افزایی در نهاد، عوامل زیرساختی است. مصاحبه‌شوندگان بر مؤلفه‌هایی مانند تمرکز فیزیکی و یکپارچگی سامانه‌ای - اطلاعاتی تأکید داشتند. آللول و همکاران (۲۰۱۶) به نقش فناوری در هماهنگی و هم‌افزایی اشاره دارند. همچنین در همان پژوهش به نقش مدیریت منابع نیز تأکید دارند.

با توجه به نتایج تحقیق و برای بهره‌گیری عملی از آنها، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

۱. توجه به برگزاری جلسات مشترک: همان‌گونه که در نتایج پژوهش اشاره شد، لازم است برای ایجاد همگرایی بیشتر، جلسات مشترک در سطوح مختلف مورد توجه باشد؛ از جمله: برگزاری منظم و هدفمند شورای مدیران معاونتها و تنظیم و ارائه صورتجلسات برای بررسی و ارائه بازخورد، برگزاری جلساتی برای آشنایی با فعاليتها و برنامه‌های مدیريتهاى مرتبط و زمینه‌های کاری مشترک (در کارگروهها نیز امکان‌پذیر است) در سطوح مدیران و رؤسای ادارات و کارشناسان، برگزاری جلساتی با حضور ریاست سازمان و مدیريتها (هر ماه یک مدیریت) و بررسی عملکرد مدیریت مذکور.

۲. بهبود ساختاری: کاهش بروکراسی زاید به ویژه در فرایندهای کاری، شناسایی فرایندهای کاری و بهبود فرایندها (مهندسی مجدد فرایندها) به ویژه در فرایندهای اداری، از جمله: جذب، کارگزینی، فرایندهای ارزیابی و نظارت و فرایندهای مرتبط با فضای مجازی و فناوری اطلاعات و ...، بازنگری ساختاری بر مبنای پرهیز از ساختارهای بروکراتیک، طراحی متوازن، مأموریت و فرایند محور ساختار معاونتها، پرهیز از موازی کاری، تدوین و تعریف دقیق و شفاف مأموریتها و وظایف بخشها و نظارت بر حسن اجرای آن، ایجاد ثبات ساختاری از طریق پرهیز از سلیقه‌گرایی و فرایندهای کارشناسی.

۳. بهبود فرهنگ سازمانی جمع‌گرا از طریق آموزشهای مستمر، ارزیابی عملکرد بر مبنای جمع‌گرایی به جای فردگرایی، توجه جدی به سازوکارهای تصمیم‌گیری جمعی و پرهیز از اتخاذ تصمیمات مهم به صورت فردی، ایجاد اعتماد میان صف و ستاد از طریق ارائه گزارشهای عملکردی، توجه به جایگاههای کارشناسی به جای جایگاههای فردی.

۴. بازنگری در اساسنامه و مأموریت‌های اساسی نهاد و تحدید مأموریتی.
 ۵. برنامه‌محوری از طریق تنظیم دقیق و نافذ برنامه‌های ستاد و صف، شامل راهبردی، برآورد زمانی، بودجه‌ای و... بررسی برنامه‌های ملی و کلان در کارگروه‌ها با حضور همه عناصر تأثیرگذار و نظارت بر حسن اجرای برنامه‌ها با توجه به رویکرد هم‌افزایی.
 ۶. توانمندسازی مهارتی و دانشی کارکنان، با هدف تقویت تفکر راهبردی، نگرش سیستمی، نگرش راهبری و رفع نگرش‌های منفی، تقویت مهارت‌های ارتباطی از جمله هوش هیجانی، مدیریت تعارض و تقویت شایستگی‌های تخصصی و شغلی.
 ۷. تلاش به منظور تجمع فیزیکی بخش‌های به هم وابسته.
 ۸. بهبود فرایند جذب و انتصاب کارکنان، به ویژه بر مبنای شایستگی‌های تخصصی، شخصیتی و دانشی.
 ۹. افزایش آگاهی بین بخشی؛ بدین منظور موارد ذیل توصیه می‌شود: ایجاد فرهنگ گزارش دادن از طریق آموزش، ارزیابی و تشویق، انتشار گزارش‌های عملکردی در قالب‌های هنری و جذاب، توسعه هرچه بیشتر سامانه‌های مرتبط.
 ۱۰. افزایش ارتباطات میان رده‌های مختلف سازمانی از طریق پرهیز از بروکراسی‌های اداری در سامانه مکاتبات اداری، به کارگیری ساختار پروژه‌ای به جای وظیفه‌ای به ویژه در مأموریت‌هایی که نیاز به پاسخگویی زیاد به محیط دارند، افزایش مشارکت کلیه رده‌های سازمانی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی از طریق مشارکت در کارگروه‌ها و... ایجاد فضای آزاد برای مبادله اطلاعات و تشویق افراد به ابراز نظر واقعی.
 ۱۱. اهتمام هر بیشتر به یکپارچگی نرم‌افزاری و داده‌ای.
 ۱۲. توجه هر چه بیشتر به بررسی‌های کارشناسی و علمی.
 ۱۳. ایجاد کارگروه تحول با اختیارات کافی برای اجرا و نظارت بر انجام راهبردهای پیشنهادی.
- همچنین برای پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود:
- موضوع پژوهش در تعدادی از سازمان‌های مشابه نیز بررسی و ابعاد و عوامل مؤثر آن با پژوهش حاضر مقایسه شود.

- به منظور اطمینان از تحقق کامل پیاده‌سازی این الگوی اکتشافی، پژوهشگران بعدی روی طراحی ابزارهای پایش و سنجش مستمر مربوط به موفقیت یا عدم موفقیت این الگوی اکتشافی اقدام کنند.
- پژوهش مذکور را می‌توان از سایر روشهای پژوهشی، نظیر روش فرامطالعه (فرا ترکیب یا فراتحلیل) نیز انجام داد و خروجی‌ها را با نتایج به دست آمده مقایسه کرد.

منابع

- اعرابی، سید محمد و حسن بودلایی (۱۳۹۰). «استراتژی تحقیق پدیدارشناسی». *روش‌شناسی علوم انسانی*، سال هفدهم، ش ۶۸.
- رایبیز، استیفن پی. و دیوید ای. دیسنزو (۱۳۸۲). *مبانی مدیریت*. ترجمه سید محمد اعرابی و همکاران. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۳۹۰). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: سمت.
- *سند دانشگاه اسلامی* (۱۳۹۲).
- مقیمی، سید محمد (۱۳۹۵). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: نگاه دانش، نوبت چهارم.
- Alaloul, W.S.; M.S. Liew & N.A.W.A. Zawawi (2016). "Identification of coordination factors affecting building projects performance". *Alexandria Engineering Journal*, 55(3): 2689-2698.
- Bailetti, A.J.; J.R. Callahan & P. Dipietro (1994). "A coordination structure approach to the management of projects". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41: 394-403. <http://dx.doi.org/10.1109/17.364565>
- Bailetti, A.J.; J. R. Callahan & S. McClusky (1998). "Coordination at different stages of the product design process". *Research and Development Management*, 28: 237-247. doi:10.1111/1467-9310.00101
- Ballard, D.I. & D.R. Seibold (2003). "Communicating and organizing in time: A mesolevel model of organizational temporality". *Management Communication Quarterly*, 16: 380-415. doi: 10.1177/0893318902238896
- Bardram, J.E. (2000). "Temporal coordination: On time coordination of collaborative activities at a surgical department". *Computer Supported Cooperative Work*, 9: 157-187. <http://dx.doi.org/10.1023/a:1008748724225>
- Berninghaus, S.K. & K.M. Ehrhart (2001). "Coordination and information: Recent experimental evidence". *Economic Letters*, 73: 345-351. [http://dx.doi.org/10.1016/s0165-1765\(01\)00502-x](http://dx.doi.org/10.1016/s0165-1765(01)00502-x)
- Castañer, X. & N. Oliveira (2020). "Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: establishing the distinctive

- meanings of these terms through a systematic literature review". *Journal of Management*, 46(6): 965-1001.
- Cheng, J.L. (1984). "Organizational coordination, uncertainty, and performance: An integrative study". *Human Relations*, 37(10): 829-851.
 - Crowston, K. (1994). "A Taxonomy of Organizational Dependencies and Coordination Mechanisms: Center for Coordination Science". *Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*.
 - Endstrom, A. & J.R. Galbraith (1977). "Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations". *Administrative Science Quarterly*, 22: 248-263. <http://dx.doi.org/10.2307/2391959>
 - Gazdar, G. (1980). "A cross-categorical semantics for coordination". *Linguistics and Philosophy*, 3: 407-409. <http://dx.doi.org/10.1007/bf00401693>
 - Gkeredakis, E. (2008). **Coordinating in Temporary Organizations: New Insights from a Longitudinal Study of a Major Construction Project**.
 - Hoegl, M.; K. Weinkauff & H.G. Gemuenden (2004). "Inter-team coordination, project commitment, and team work in multi-team R&D projects: A longitudinal study". *Organization Science*, 15: 38-55. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1030.0053>
 - Kim, K. & Jr, B.C. Paulson (2003). "Agent-based compensatory negotiation methodology to facilitate distributed coordination of project schedule changes". *Journal of computing in civil engineering*, 17(1): 10-18.
 - Kraut, R.; S.H. Lewis & L.W. Swezy (1982). "Listener responsiveness and the coordination of conversation". *Journal of Personality and Social Psychology*, 45: 718-731. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.43.4.718>
 - Lam, K.C.; A.G.F. Gibb & W.D. Sher (1997). "Selection of procurement paths for highly serviced hospital buildings". *CIB REPORT*, 345-356.
 - Malone, T.W. & K. Crowston (1994). "The interdisciplinary study of coordination". *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 26(1): 87-119.
 - O'Brien, G. (1968). "The measurement of cooperation". *Organizational Behavior and Human Performance*, 3: 427-439. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90019-6](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(68)90019-6)
 - Okhuysen, G.A. & B.A. Bechky (2009). "10 Coordination in organizations: An integrative perspective". *Academy of Management Annals*, 3(1): 463-502.
 - Omicini, A. (2020). "Towards a notion of agent coordination context". *Process coordination and ubiquitous computing* (187-200). CRC Press.
 - Susanto, Y.; M. Effendi & S. Agam (2022). "The Effect of Competence and Coordination on Employee Performance with Motivation as Intervening Variable in Regional Tax and Levy Management

- Agency of Musi Rawas Regency". *Journal Management Dan Bisnis Sriwijaya*, 20(1): 1-12.**
- Sutton, J. (2008). "**Between individual and collective memory: Coordination, interaction, distribution**". *Social Research*, 75: 23-48. Retrieved from http://www.academia.edu/313908/Between_Individual_and_Collective_Memory_coordination_interaction_distribution.
 - Van de Ven, A.H.; A.L. Delbecq & R.Jr. Koenig (1976). "**Determinants of coordination modes within organizations**". *American Sociological Review*, 41: 322-338. <http://dx.doi.org/10.2307/2094477>
 - Zackrison, E.J.; D.R. Seibold & R.E. Rice (2015). "**Organizational coordination and communication: A critical review and integrative model**". *Annals of the International Communication Association*, 39(1): 195-233.
 - Arabi, Seyyed Mohammad & Hassan Boudelai (2011). "**Phenomenological Research Strategy**". *Methodology of humanities*, 17th year, No. 68.
 - **Islamic University document** (2013).
 - Moghimi, Seyyed Mohammad (2016). **Fundamentals of Organization and Management**. Tehran: Negah Danesh Publications, Nobat 4.
 - Rezaian, Ali (2011). **Fundamentals of Organization and Management**. Tehran: Samt Publications.
 - Robbins, Stephen P. & David A. DiCenzo (2003). **Fundamentals of Management**. Translated by S.M. Arabi et al. Tehran: Cultural Research Office.