



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Developing a Conceptual Model for the Drivers of inter-Organizational Collaboration Using the Meta- Synthesis Method

Vahid Mahmoudi^{1*}, Ezatollah Abbasian², Shokoofeh Asadi³

1. Professor, Department of Finance, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [vmahmodi@ut.ac.ir](mailto:vmahmudi@ut.ac.ir)
2. Professor, Department of Financial Engineering, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. PhD. Candidate, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Extended Abstract

Abstract

In today's world, interorganizational collaboration—especially in addressing public issues—is essential. However, due to its inherent complexities and challenges, some organizations are hesitant to engage in such collaborations. Identifying the drivers that encourage organizations to collaborate and facilitate effective partnerships is thus crucial for designing and establishing successful collaborations. This study aims to identify the drivers of interorganizational collaboration within the existing literature and to develop a conceptual model based on these drivers. Interorganizational collaboration drivers are often presented in a scattered and disorganized manner within the literature. Therefore, this study attempts to compile, categorize, and create a conceptual model of these drivers using the meta-synthesis method. Following the steps of meta-synthesis, an initial search yielded 268 articles related to interorganizational collaboration from various sources. Based on input criteria, this number was narrowed down through two stages to 83 articles and subsequently 32 articles, which were then subjected to meta-synthesis. After initial coding and secondary categorization of the articles using MAXQDA software, 44 drivers were identified across three main categories: environment, issue, and participants. These were organized into a three-tiered hierarchical framework. Additionally, overlapping drivers among the categories were identified to further clarify the topic. The identification of interorganizational collaboration drivers from numerous fragmented sources and their categorization into three levels, as well as the

description of overlap among main categories, constitute the innovation of this study and provide a necessary foundation for future research in this area.

Introduction

The new world is characterized by complexity, dynamism, uncertainty, and ambiguity. Actors excel in implementing standard policies but struggle with unconventional challenges, especially "wicked problems." Participation and collaboration are key to addressing these issues. Inter-organizational collaboration is a response to the failure of various sectors in solving public problems. This research aims to identify the drivers of inter-organizational collaboration and present a conceptual model of these components using the meta-synthesis method and MAXQDA software.

Case study

This study draws on a corpus of scholarly literature as its empirical case. Using three predefined search strategies, a total of 268 articles published between 1978 and 2024 were initially identified in the field of inter-organizational coordination. From this pool, articles that made explicit reference to the concept of "drivers" were screened, resulting in 83 relevant studies. Subsequently, a secondary evaluation was conducted to retain only those articles that discussed coordination drivers in a sufficiently independent, detailed, and analytical manner. This process yielded 32 articles that constituted the final case set. These selected studies provided the qualitative evidence base upon which the synthesis and interpretation were conducted.

Materials and Methods

This study aims to provide a comprehensive and cohesive framework on inter-organizational coordination and its driving factors. The research employs the meta-synthesis method, which integrates findings from existing qualitative studies to offer a new interpretation of the phenomenon. Following Erwin et al.'s six-step model—posing a research question, literature search, evaluation of inputs, synthesis of results, presentation of findings, and reflection—the study investigates the motivations and drivers of inter-organizational coordination. A total of 268 relevant articles were collected, of which 180 were thoroughly reviewed and 83 advanced to the second stage of qualitative synthesis. Using open coding in MAXQDA, 32 articles were coded into 44 code categories, and the resulting findings are presented in the subsequent section.

Discussion and Results

In today's complex and dynamic environment, inter-organizational collaboration is essential for addressing public issues and designing effective policies. The findings of this study identify forty-four drivers of collaboration, organized into environment, problem, and partner/organization factors. Environmental drivers, such as complexity, technological change, legal and institutional pressures, previous failures, and social or political support, create external incentives and often act as a form of "soft compulsion" for organizations to engage.

Partner and organizational characteristics, including access to resources, risk reduction, performance improvement, legitimacy, alignment of goals, prior networks, and organizational capacity, create perceived value and encourage participation. At the same time, resource dependence, policy limitations, and misaligned expectations can hinder engagement. The nature of the problem, particularly issues with high complexity, wide geographic or demographic scope, or cross-sectoral dimensions, also imposes structural necessity for collaboration.

A key insight is the interdependence of these drivers: environmental, organizational, partner, and problem-related factors operate as a network rather than in isolation. For example, problem complexity can amplify stakeholder pressure, reveal capacity gaps, and increase expectations for social outcomes. This highlights the importance of managing collaboration drivers as an integrated system.

By synthesizing dispersed findings into a coherent framework, this study provides a foundation for future research to examine relationships among drivers and develop process-oriented models. Practically, it emphasizes the need for systematic assessment of drivers, capacity building, trust and network development, and adaptive mechanisms to sustain effective collaboration over time.

Conclusion

In today's complex and diverse society, effective inter-organizational collaboration is essential for addressing public issues and implementing policies. Partnerships require key drivers and preconditions, which, if absent, can hinder participation. Understanding and managing these factors enhances partnership formation, effectiveness, and stakeholder engagement. This study, based on a meta-synthesis of over 268 articles, identifies 44 drivers across environmental, problem-related, participant, and organizational factors. The framework provides a foundation for future research to examine the interactions among these drivers, their effects on

participation outcomes, and mechanisms to sustain and adapt partnerships over time, recognizing that incentives may require careful design and periodic adjustment.

Keywords: Drivers, Inter-Organizational Cooperation, Participation



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

Article Type: Research Article

Cite this article: Mahmoudi, V., Abbasian, E., & Asadi, Sh. (2025). Developing a Conceptual Model for the Drivers of inter-Organizational Collaboration Using the Meta-Synthesis Method. *Public Management Researches*, 18 (70), 63-94. (In Persian)

DOI: 10.22111/JMR.2025.49439.6224

Received: 29 July. 2024

Revised: 03 Mar. 2025

Accepted: 06 Oct. 2025

Published online: 22 Dec. 2025

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



تدوین مدل مفهومی پیشران‌های همکاری بین‌سازمانی به روش فرا ترکیب

وحید محمودی^{۱*} - عزت اله عباسیان^۲ - شکوفه اسعدی^۳

۱. نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت بازاریا و نهادهای مالی دانشکده‌گان مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. vmahmodi@ut.ac.ir
۲. استاد گروه مهندسی مالی دانشکده‌گان مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشکده‌گان مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

همکاری بین‌سازمانی، به ویژه در حل مسائل عمومی، در دنیای امروز یک ضرورت است اما به دلیل آمیخته بودن با پیچیدگی‌ها و مشکلات، برخی از سازمان‌ها تمایلی به آن نشان نمی‌دهند؛ بنابراین، شناخت پیشران‌هایی که سازمان‌ها را برای همکاری ترغیت کرده و دستیابی به آن را تسهیل نماید، جهت طراحی و ایجاد مشارکت‌های موفق حایز اهمیت است. هدف از انجام این پژوهش شناسایی پیشران‌های همکاری بین‌سازمانی در ادبیات موضوع و تدوین یک مدل مفهومی از این پیشران‌هاست. پیشران‌های همکاری بین‌سازمانی عموماً به شکل پراکنده و نامنسجم در ادبیات وجود دارند؛ بنابراین، پژوهش حاضر با استفاده از روش فرا ترکیب سعی در جمع این عوامل و دسته‌بندی آن‌ها و تدوین یک مدل مفهومی از پیشران‌ها نموده است. با توجه به مراحل روش فرا ترکیب، در مرحله اول جستجو، ۲۶۸ مقاله در حوزه همکاری بین‌سازمانی از منابع به دست آمد که بر اساس معیارهای ورودی در دو مرحله ۸۳ مقاله و سپس ۳۲ مقاله وارد مطالعه فرا ترکیب گردید. پس از کدگذاری اولیه و مقوله‌بندی ثانویه مقالات توسط نرم‌افزار MAXQDA، ۴۴ پیشران در ۳ مقوله اصلی محیط، مساله و مشارکت‌کنندگان شناسایی، و در یک سلسله مراتب سه سطحی، چارچوب‌بندی گردید. همچنین پیشران‌های مشترک میان دسته‌ها، جهت تبیین بهتر موضوع شناسایی شد. احصای پیشران‌های همکاری بین‌سازمانی از مقالات متعدد و ادبیات نامنسجم و پراکنده و دسته‌بندی آن‌ها در سه سطح و توصیف همپوشانی دسته‌های اصلی، نوآوری این پژوهش محسوب می‌شود و یک مقدمه ضروری برای انجام مطالعات بعدی در این حوزه است.

واژه‌های کلیدی: پیشران، همکاری بین‌سازمانی، مشارکت.

مقاله مستخرج از رساله دکتری خانم شکوفه اسعدی است.

استناد: محمودی، وحید؛ عباسیان، عزت اله؛ اسعدی، شکوفه. (۱۴۰۴). تدوین مدل مفهومی پیشران‌های همکاری بین‌سازمانی به

روش فرا ترکیب، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸(۷۰)، ۹۴-۶۳. DOI:10.22111/JMR.2025.49439.6224



تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۸ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۴ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

مقدمه

دنیای جدید چند مرکزی، چند گره‌ای، چند بخشی، چند سطحی، چند بازیگری، چند منطقی، چند رسانه‌ای و چند عملی است که با پیچیدگی، پویایی، عدم اطمینان و ابهام مشخص می‌شود (2: Bryson, Sancino, Benington & Sørensen, 2017). در این دنیای جدید، بیشتر بازیگران در اجرای سیاست‌ها و ارائه خدمات نسبتاً استاندارد، معمول و حجم بالا تبحر دارند اما به نظر می‌رسد که از توانایی کمتری برای پاسخگویی موثر به چالش‌های غیر معمول و غیر استاندارد برخوردارند. این امر به ویژه در مورد آنچه «مشکلات بغرنج»^۱ خوانده می‌شود، که پیچیده، غیرقابل پیش‌بینی، با پایان باز یا غیرقابل حل هستند، صادق است (Head & Alford, 2015: 712). عمده چالش‌های عمومی، حد و اندازه‌ای فراتر از ابعاد یک سازمان دارند و نیاز به رویکردهای جدید در پرداختن به این موضوعات وجود دارد (Leary & Vij, 2012). ظرفیت مواجهه با چالش‌های عمومی و مشکلات بغرنج (شامل رهبری، کارکنان، اختیارات قانونی، فناوری، بودجه و ...) بین بازیگران در سطوح گوناگون و انواع مختلف (دولتی، خصوصی، مردم نهاد و ...) توزیع شده است و هیچ سازمانی قادر به حل مسائل به تنهایی نیست (495: Ulibarri, Imperial, Siddiki & Henderson, 2023). تلاش‌های فردی سازمان‌ها عمدتاً منجر به خروجی‌های کوتاه مدت و مخالف با نتایج مورد انتظار بلندمدت و یا اثرات جانبی ناخواسته می‌شود (Bianchi, Nasi & Rivenbark, 2021). در این شرایط تمرکز گسترده بر مشارکت و همکاری به عنوان یک راه‌حل فرآیندی برای مشکلات بغرنج مهم است (Head & Alford, 2015: 712). مشارکت و همکاری بین‌سازمانی در حقیقت پاسخی برای عدم موفقیت و شکست بخش‌های مختلف در حل مسائل عمومی و ارائه خدمات، و واکنشی به ناکارآمدی سیاست‌گذاری بالا به پایین و اجرای سیاست‌هاست (47: Gibson, 2014; 544: Ansell & Gash, 2008). همکاری بین‌سازمانی جایگزینی برای مکانیزم‌های رقابتی بازار و همچنین جایگزینی برای سلسله مراتب در پاسخدهی به مسائل بغرنج است (20: Ansell, 2006).

از آنجایی که همکاری یک رفتار مرسوم سازمان‌ها نیست و عموماً به شکل داوطلبانه اتفاق می‌افتد و همچنین ممکن است اهداف فردی سازمان‌ها را در جهت اهداف جمعی

¹. wicked problems

تحت تاثیر قرار دهد، مطالعه پیشران‌هایی که سازمان‌ها را برای همکاری ترغیب کرده و دستیابی به آن را تسهیل می‌کنند، جهت طراحی و ایجاد مشارکت‌های موفق حایز اهمیت است.

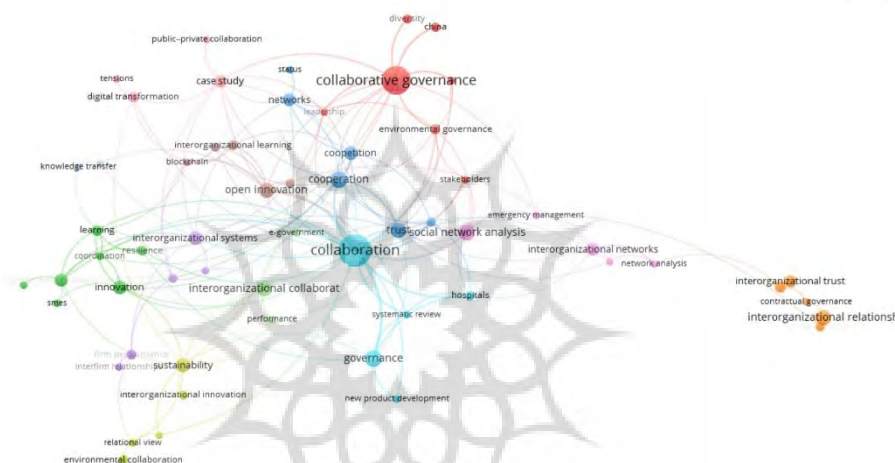
مطالعه پیشران‌های همکاری بین‌سازمانی اهمیت زیادی دارد زیرا به درک بهتر نحوه همکاری مؤثر سازمان‌ها در جهت دستیابی به اهداف مشترک و حل چالش‌های پیچیده در محیط‌های پرهزینه کمک می‌کند (Aunger et al., 2022: 3). این پیشران‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد سازمان‌ها، تسهیل تعاملات ذی‌نفعان و تقویت فرآیندهای تصمیم‌گیری کمک کنند و در نهایت باعث ایجاد مشارکت پایدار در فرآیندهای حکمرانی شوند (Ambrose & Campion, 2024: 504). شناخت این پیشران‌ها به حل مشکلاتی مانند مقاومت در برابر اشتراک داده‌ها، ناهماهنگی منافع و ناکارآمدی‌های سازمانی کمک می‌کند (Gascó-Hernández, Jankin, & Esteve, 2020: 12). مطالعه این عوامل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های مؤثری برای مشارکت‌ها طراحی کرده و اطمینان حاصل کنند که مشارکت‌ها به گونه‌ای ساختار می‌یابند که از تعارضات جلوگیری کرده و در طول زمان پایدار باقی بمانند (Mentzer & Golobic, 2005: 48). این دیدگاه‌های چندگانه از پیشران‌های همکاری در بخش‌های مختلف به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که به طور مؤثر به مسائل پیچیده‌ای که یک سازمان به تنهایی قادر به حل آن‌ها نیست، پرداخته و عملکرد، نوآوری و کارایی سازمانی را بهبود بخشند (Kožuch, Sienkiewicz & Matyjurek, 2016: 106).

علیرغم اهمیتی که موضوع پیشران‌ها دارد و به آن اشاره شد، این موضوع در ادبیات جایگاه چندان مستقلی ندارد و به صورت پراکنده و نامنسجم (Ansell & Gash, 2018) در مقالات مختلف حوزه همکاری بین‌سازمانی آمده است. شکل ۱ نقشه موضوعی مقالات حوزه همکاری بین‌سازمانی را که با نرم‌افزار VOSviewer با استفاده از نتایج جستجو در پایگاه داده Scopus با کلیدواژه همکاری بین‌سازمانی^۱ توسط پژوهشگران ترسیم شده است، نشان می‌دهد. تصویر نشان دهنده این است که موضوع پیشران‌ها در ادبیات همکاری

^۱. Interorganizational collaboration

بین‌سازمانی به شکل مستقل مورد توجه قرار نگرفته است و تنها برخی از پیشران‌ها مانند اعتماد به شکل منفرد در موضوعات دیده می‌شود.

با توجه به اهمیت موضوع و خلاء مطالعاتی متمرکز در این حوزه، این پژوهش به بررسی متمرکز این موضوع و احصای پیشران‌های همکاری بین‌سازمانی از میان مقالات و در نهایت ارائه یک مدل مفهومی از این مولفه‌ها می‌پردازد. برای این منظور از روش فراترکیب^۱ استفاده شده و مقالات در نرم افزار MAXQDA کدگذاری شده‌اند.



شکل شماره ۱: نقشه مفهومی ۴۰۰ مقاله جستجو شده با کلیدواژه‌های مرتبط در پایگاه داده Scopus

ذکر این نکته ضروری است که با توجه به این که همکاری در این مقاله در حوزه حل مسائل عمومی و مشکلات بفرنج در نظر گرفته شده است بنابراین سازمان‌های درگیر شامل همه انواع سازمان‌ها از جمله سازمان‌های دولتی، سازمان‌های خصوصی و سازمان‌های مدنی و مردم نهاد، است.

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

مباحث همکاری بین‌سازمانی در دهه هفتاد میلادی و با انتقاد از رویکردهای فنی و بخشی به مقوله سیاست‌های عمومی آغاز گردید. این انتقادها زمینه‌ساز توجه بیشتر به

^۱. Meta-synthesis

موضوع همکاری در زمینه‌ها و رشته‌های مختلف از جمله سیاست‌گذاری گردید (Head & Alford, 2015: 712).

در دهه هشتاد و نود میلادی همزمان با غلبه رویکرد اداره عمومی نوین، این مفهوم از منظری دیگر نیز مورد توجه قرار گرفت و هماهنگی افقی در حوزه اداره امور عمومی معرفی گردید. در اواخر دهه نود میلادی، نظریه‌های حکمرانی مفاهیم نوظهوری همچون شبکه حکمرانی و حکمرانی یکپارچه را در انتقاد به نظریه‌های قبلی استفاده کردند. در این برهه، همکاری به طور فزاینده‌ای به عنوان یک استراتژی متمایز برای مدیریت و حاکمیت شناخته شد (McGuire, 2006: 35). توسان و لانگ (۲۰۱۷) معتقدند که بسیاری از مدل‌های همکاری ایجاد شده در سطح ملی یا بین‌المللی پاسخی به نارسایی‌های مدیریت دولتی نوین بوده که باعث شده مدیریت عمومی بخش‌بندی شود (Tosun & Lang, 2017:9). ترین، میر و مگتی (۲۰۱۹) ظهور چالش‌های جدید را سوق‌دهنده سازمان‌ها به مشارکت می‌دانند (Trein, Meyer & Maggetti, 2019: 205).

با توسعه مفهوم همکاری بین‌سازمانی، مولفه‌های آن، مانند اهداف، پیشران‌ها، فرآیندها، ساختار و ... هم به تدریج مورد توجه پژوهشگران قرار گرفت. البته این بررسی‌ها عمدتاً به شکل پراکنده و به عنوان جزء کوچکی از مباحث اصلی، انجام شده‌اند. دیویس و هنشکه (۲۰۰۶) در پژوهش خویش چنین بیان می‌کنند که همکاری به طور خودبه‌خودی اتفاق نمی‌افتد و تنها در صورتی رخ می‌دهد که پیش‌شرط‌های معینی وجود داشته باشند (Davies & Hentschke, 2006:215).

اولین مقاله‌ای که به طور قابل توجه به مجموعه وسیعی از پیشران‌های همکاری بین‌سازمانی با عنوان اهداف و انگیزه‌های سازمان‌ها برای همکاری و مشارکت بین‌سازمانی اشاره نموده است، ویس (۱۹۸۷) است. وی همچنان کوشیده تا مبانی نظری این پیشران‌ها را شناسایی نماید (Weiss, 1987: 95). سرانو (۲۰۰۳) از شش مشوق همکاری و مشارکت برای غلبه بر مقاومت طبیعی سازمان‌ها در برابر همکاری و مشارکت نام می‌برد (Serrano, 2003: 3). گرادی و چن (۲۰۰۶) نیز بر این باور بودند که سازمان‌ها زمانی که روابط همکاری نیازهای استراتژیک آن‌ها را برآورده می‌کند به طور داوطلبانه به سمت تشکیل چنین اتحادیهایی می‌روند. آن‌ها اضافه می‌کنند که تمایل یک سازمان برای ایجاد مشارکت با

مزایای مورد انتظار و وجود انگیزه‌های بیرونی افزایش می‌یابد، اما توسط ظرفیت مشارکت داخلی سازمان و شرکای بالقوه آن محدود می‌شود (Graddy & Chen, 2006:535). برایسون، کراسبی و استون (۲۰۰۶) چنین بیان کرده‌اند که همکاری‌های بین بخشی نیز مانند همه روابط بین‌سازمانی در محیط‌های متلاطم شکل می‌گیرد و شکل‌گیری و پایداری آن‌ها تحت تأثیر نیروهای محرک و محدود کننده در محیط‌های رقابتی و نهادی است (Bryson, Crosby & Stone, 2006: 45). تامسون و پری (۲۰۰۶) با بررسی مطالعات قبلی، از مفهوم «مقدمات همکاری» استفاده کرده و از مواردی همچون سطوح بالای وابستگی متقابل، نیاز به اشتراک منابع و ریسک، کمبود منابع و ... به عنوان مقدمات همکاری نام می‌برند (Thomson & Perry, 2006: 21). از نظر انسل و گاش (۲۰۰۸) ایجاد مشارکت و همکاری بین‌سازمانی اغلب در واکنش به شکست‌های قبلی حکمرانی به وجود آمده‌اند. آن‌ها در چارچوب ارائه شده خود متغیر کلی به نام «شرایط شروع همکاری» تعریف می‌کنند (Ansell & Gash, 2008: 544).

چن (۲۰۱۰) با ایجاد چارچوب‌های نظری مرتبط با «انگیزه‌های ایجاد مشارکت» چهار مجموعه «پیش شرط مشارکت» که سازمان را برای شکل‌گیری مشارکت در ارائه خدمات عمومی سوق می‌دهد شناسایی نموده است (Chen, 2010: 383). کلیچ (۲۰۱۱) بیان می‌دارد در حالی که تمایل به استفاده از منابع یا استعداد‌های تخصصی یک سازمان دیگر، نمونه‌ای از «محرک‌های داخلی همکاری» است، «نیروهای خارجی» نیز وجود دارند که سازمان‌ها را به سمت همکاری سوق می‌دهند (Klipsch, 2011: 50). امرسون، نباتچی و بالوق (۲۰۱۱) در چارچوب حاکمیت مشارکتی ارائه شده خود، زمینه عمومی سیستم و پیشران‌ها را به عنوان مولفه‌های جدا از هم در نظر می‌گیرند (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2011: 9).

برایسون، کراسبی و استون (۲۰۱۵) پس از بررسی چارچوب‌های مطرح شده قبلی، بر دو مفهوم «شرایط عمومی پیشین» و «شرایط اولیه» تاکید می‌کنند. منظور از شرایط عمومی پیشین محیط سازمان است که شامل قوانین و دستورات، پنجره‌های فرصت مشارکت، آسیب‌پذیری در خصوص تغییر سیاست، شکست بخشی و نیاز به منابع بخش خصوصی برای حل مشکلات است. شرایط اولیه و پیشران‌ها شامل وجود یک رهبری اولیه، توافق اولیه

بر تعریف مشکل و هدف، تشخیص وابستگی بین‌سازمانی، وجود روابط قبلی، انگیزه‌های تبعی و ماهیت کار و وظیفه است (Bryson, Crosby & Stone, 2015: 651). وانگ، ژیونگ، وو و ژو (۲۰۱۸) در مرور ادبیاتی که در حوزه مشارکت سازمان‌های دولتی و خصوصی داشته‌اند آغاز این مشارکت‌ها را عموماً منوط به حصول هزینه‌های کمتر، ریسک کمتر، کسری بودجه کمتر، کارایی بالاتر و اثربخشی و برابری بیشتر دانسته‌اند (Wang, Xiong, Wu, Zhu, 2018: 305). لیما (۲۰۲۱) خاطر نشان می‌سازد عدم تعادل قدرت ممکن است بر انگیزه‌های ذینفعان شرکت‌کننده در فرآیند مشارکت تأثیر بگذارد، و این عدم تعادل ممکن است ذینفعان ضعیف‌تر را از پیوستن به مشارکت منصرف کند، زیرا ممکن است فرض کنند که شرایط از قبل علیه آنهاست. با این حال، زمانی که اهداف ذینفعان با اهداف سایر سهامداران مرتبط باشد، انگیزه‌ها قوی‌تر می‌شود (Lima, 2021: 6).

درعین حال، پژوهش‌های کاربردی به بررسی موضوع پیشران‌های همکاری بین‌سازمانی در حوزه‌های خاص پرداخته‌اند. به عنوان مثال ایشیدا (۲۰۲۲) ادبیات مرتبط با حکمرانی مشارکتی را از منظر نظری و تجربی در سطح شهرداری‌های ژاپن بررسی می‌کند و محرک‌ها، شرایط و چالش‌های حکمرانی مشارکتی را در سطح شهرداری‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین نیلسن و تورفینگ (۲۰۲۴) در پژوهش خود به بررسی اثرات ترکیبی پیشران‌ها بر شکل‌گیری مشارکت‌ها در حوزه محیط زیست پرداخته‌اند و مسیرهایی را برای تسهیل ایجاد مشارکت مشخص نموده‌اند (Øjvind Nielsen, Sørensen & Torfing, 2024: 9).

با توجه به وجود مفاهیم نزدیک و مرتبط با موضوع پیشران‌های همکاری بین‌سازمانی و شناسایی متغیرهای متنوع مرتبط با این مفهوم در ادبیات همکاری سازمانی، مقاله حاضر با استفاده از روش فراترکیب به ایجاد چارچوبی جدید برای مفهوم مرکزی مقاله مبتنی بر ادبیات و پیشینه موجود می‌پردازد. در نتیجه جدولی جامع از متغیرها و تحقیقات انجام شده در این موضوع در بخش یافته‌های تحقیق ارائه گردیده است.

روش شناسی پژوهش

موضوع هماهنگی بین‌سازمانی و بالاخص پیشران‌های هماهنگی دارای گستردگی و پراکندگی زیاد در ادبیات است و در مقالات متعددی به شکل نامنسجم و پراکنده به آن

اشاره شده است. و از آنجا که هدف از این پژوهش ارائه یک شمای یکپارچه از موضوع می‌باشد، می‌توان گفت فلسفه این پژوهش تفسیری، و رویکرد آن استقرایی است. راهبرد پژوهش فراترکیب است که از سنتز و ترکیب یافته‌های مطالعات کیفی برای ارائه تفسیر جدیدی از پدیده استفاده می‌کند و جز روش‌های کیفی محسوب می‌شود و جمع‌آوری داده‌ها با بررسی اسناد صورت می‌گیرد. با توجه به اینکه مقطع زمانی مشخصی برای بررسی اسناد انتخاب نشده است و مقالات مرتبط از ابتدا تا سال ۲۰۲۴ مورد توجه قرار گرفته‌اند، می‌توان گفت بازه زمانی این پژوهش، طولی است.

روش فراترکیب در پژوهش‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که با وجود مطالعات در آن حوزه، همچنان بر موضوع مدنظر توافق وجود ندارد و یا کاستی‌هایی در تبیین موضوع وجود دارد. هنگامی که ادبیات قابل توجهی در یک موضوع وجود دارد معمولاً یکی از روش‌های ترکیب مطالعات، بخشی از روش تحقیق می‌باشد. در این پژوهش نیز به دلیل وجود موضوع پیشران‌ها در بسیاری از مقالات حوزه همکاری سازمانی، روش‌های ترکیب مطالعات گزینه انتخابی محقق برای انجام تحقیق بوده است.

فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که یافته‌های سایر تحقیقات کیفی در زمینه یک موضوع را به عنوان داده به کار می‌برد. نمونه‌های مطالعه فراترکیب را مطالعات کیفی تشکیل می‌دهند که محقق بر اساس سوال پژوهشی مورد علاقه، آن‌ها را وارد مطالعه می‌کند (Sandelowski, 2008).

در مدل‌های مختلف که برای فراترکیب کیفی ارائه شده است در عین مشابهت‌های زیاد و یکسان بودن کلیت فرآیند، تفاوت‌هایی نیز قابل مشاهده است. از جمله این تفاوت‌ها، تعداد مراحل ذکر شده برای انجام روش است. فرآیند ارائه شده توسط اروین، برادرسون و سامرز (۲۰۱۱) از تعداد کمتری از مراحل در عین تکمیل بودن فرآیند و حفظ سادگی مدل استفاده کرده است. اروین و همکاران فرآیند فراترکیب را در شش گام معرفی می‌کنند: (Erwin, Brotherson & Summers, 2011: 186)



شکل شماره ۲: فرآیند فراترکیب از نظر اروین و همکاران (۲۰۱۱: ۱۸۶)

با توجه به فرآیند بالا، روند پژوهشی مقاله حاضر به ترتیب زیر است:
 طرح سوال: سوال اصلی پژوهشگر که برای پاسخ به آن به جستجوی ادبیات پرداخته، این بوده که چه انگیزه‌ها و پیشران‌هایی موجب ترغیب سازمان‌ها به همکاری با دیگران و تسهیل هماهنگی بین‌سازمانی می‌گردند.

جستجو ادبیات: کلیدواژه‌های Coordination, Collaboration, cooperation, participation, Collaborative governance, inter organizational drivers, pre condition, collaboration به تنهایی و با ترکیب با کلیدواژه‌های incentives در پایگاه‌های داده معتبر از جمله Google Scholar, Elsevier, Taylor & Francis, Springer, Sage, Emerald, قرار گرفت.

همچنین پژوهشگران از فهرستی از افراد صاحب‌رای در حوزه هماهنگی بین‌سازمانی استفاده کرده و در آثار آن‌ها به دنبال پاسخ سوال پژوهش بوده‌اند. لیست پژوهشگران به میزان مورد استناد بودن افراد مربوط می‌شود. این لیست شامل ۱. Ansell، ۲. Gash، ۳. Bryson، ۴. Crosby و ۵. Emerson است.

علاوه بر دو شیوه بالا، با بررسی منابع مقالات یافته شده از شیوه‌های اول و دوم، برخی از مقالات به مجموعه مقالات تحقیق اضافه گردید. بر اساس سه شیوه ذکر شده، ۲۶۸ مقاله حاصل جستجوی پژوهشگران بوده است. مقالات یافته شده از سال ۱۹۷۸ تا ۲۰۲۴ را شامل می‌شود.

ارزیابی ورودی: در مرحله ارزیابی ورودی، ابتدا از مجموع ۲۶۸ مقالات یافت شده در حوزه همکاری بین‌سازمانی، مقالاتی که در آن‌ها به پیشران‌ها اشاره شده بود انتخاب گردید که شامل ۸۳ مقاله بود. در ارزیابی ثانویه، تنها مقالاتی انتخاب شدند که به موضوع پیشران‌ها به شکل نسبتاً مستقل و تفضیلی پرداختند که شامل ۳۲ مقاله شد.

سنتر نتایج: در این مرحله، پژوهشگران برای حصول دقت و اتقان کار، ترجیح به استفاده از نرم‌افزار MAXQDA دادند. با استفاده از این نرم‌افزار و به شیوه کدگذاری باز، ۳۲ مقاله ورودی در ۴۲ عنوان و ۲۳۹ بخش کدگذاری گردید. نتایج حاصل از این کدگذاری در جدول شماره ۱ قابل مشاهده است. با بررسی مجدد قسمت‌های کدگذاری شده و رفت و

برگشت به مقالات، این عناوین با تغییراتی در سه سطح دسته‌بندی گردید که در قسمت یافته‌های پژوهش ارائه شده است.

ارائه یافته‌ها: یافته‌های این پژوهش به صورت شماتیک در شکل شماره ۳ و ۴ آورده شده و توضیحات آن در بخش یافته‌های پژوهش و نتیجه‌گیری قابل دسترسی است.

بازتاب: تا آخرین مراحل این پژوهش، فرآیند رفت و برگشتی ادامه داشته و پژوهشگران با بررسی مجدد مقالات، اضافه نمودن مقالات جدید، بررسی مکرر کدها و ... به فهم خود از موضوع افزوده‌اند.

در این پژوهش برای بررسی روایی و پایایی نتایج به دست آمده از روش فراترکیب، گام‌های زیر طی شده است:

بازبینی و تطبیق مداوم: در طول فرآیند فراترکیب، یافته‌ها به صورت مستمر با داده‌های اولیه بازبینی و تطبیق داده شدند تا دقت و صحت آن‌ها تایید شود و از هرگونه تحریف یا انحراف جلوگیری به عمل آید.

کدگذاری مستقل: در این پژوهش، کدگذاری‌ها به صورت مستقل توسط چند محقق انجام و سپس نتایج حاصل با یکدیگر مقایسه شد. این فرآیند به شناسایی میزان توافق بین کدگذاری‌ها و در نتیجه، تایید پایایی کمک کرده است.

تطابق نتایج بین محققان: نتایج به دست آمده از فرآیند فراترکیب میان محققان تطبیق داده شد تا از پایداری و تکرارپذیری آن‌ها اطمینان حاصل شود.

مرور نظام‌مند مطالعات: برای اطمینان بیشتر از پایایی، از مرور نظام‌مند مطالعات استفاده شد تا مشخص شود آیا نتایج به طور مکرر در پژوهش‌های مختلف مشاهده شده‌اند یا خیر.

یافته‌های پژوهش

با توجه به روش یاد شده و اقدامات انجام شده در انتخاب مقالات و کدگذاری باز در نرم‌افزار MAXQDA، جدول زیر نتیجه کدگذاری ۳۲ مقاله انتخابی را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۹: کدگذاری اولیه پیشران‌های استخراجی در مقالات (بر اساس خروجی نرم افزار
(MAXQDA)

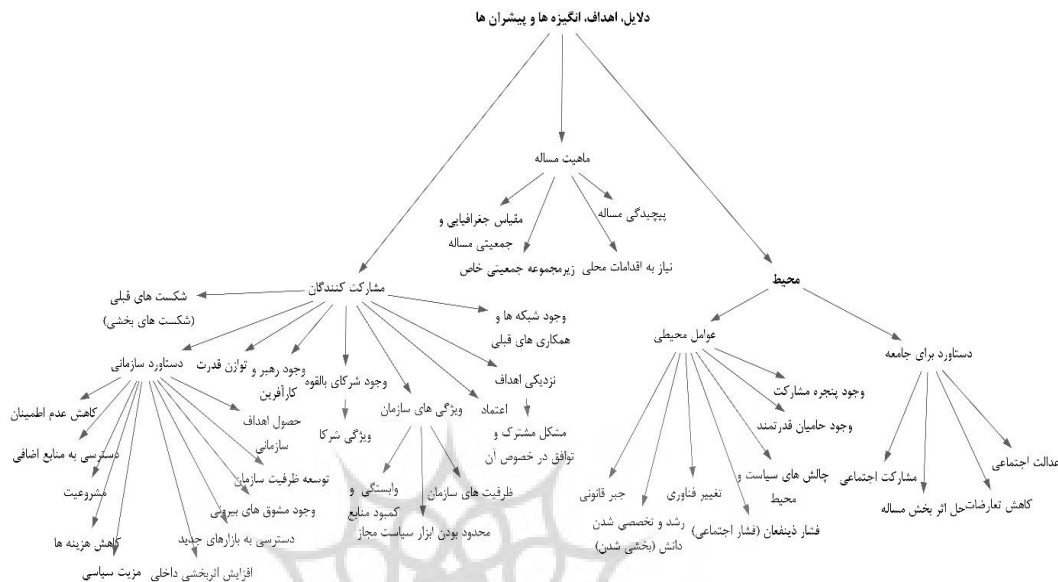
ردیف	نویسنده و سال نشر	عنوان	کدهای اولیه
۱	Atkinson, M., Doherty, P., & Kinder, K. (2005).	Multi-agency working: Models, challenges and key factors for success.	ظرفیت‌های سازمان، هنجارها و ارزش‌ها، تعهد و مشارکت کارکنان، منابع کافی، زیرساخت IT، وجود شبکه‌ها و همکاری‌های قبلی، اعتماد، نزدیکی اهداف
۲	Ansell, Chris, & Gash, A. (2008).	Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory	چالش‌های سیاست و محیط (محیط پیچیده)، شکست‌های قبلی (شکست‌های بخشی)، رشد و تخصصی شدن دانش (بخشی شدن)، ارائه اثربخش خدمات (ارتقا کیفیت)، کاهش هزینه‌ها، ظرفیت‌های سازمان، حصول اهداف سازمانی
۳	Ansell, Christopher. (2006).	Collaboration : key concepts.	رشد و تخصصی شدن دانش (بخشی شدن)، مشارکت اجتماعی، کاهش هزینه‌ها، پیچیدگی مساله، کاهش تعارضات، ماهیت مساله
۴	Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006).	The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature.	چالش‌های سیاست و محیط (محیط پیچیده)، شکست‌های قبلی (شکست‌های بخشی)، وابستگی و کمبود منابع، وجود شبکه‌ها و همکاری‌های قبلی، اعتماد، مشکل مشترک، وجود حامیان قدرتمند
۵	Bryson, J. M., Quick, K. S., & Crosby, B. C. (2012).	Designing Public Participation Processes.	جبر قانونی (فشار سازمان‌های ملی و بین‌المللی)، ارائه اثربخش خدمات (ارتقا کیفیت)، مشارکت اجتماعی، عدالت اجتماعی، حل مساله، کاهش عدم اطمینان، مشروعیت، مزیت سیاسی، ظرفیت‌های سازمان، توسعه ظرفیت سازمان
۶	Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015).	Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging	چالش‌های سیاست و محیط (محیط پیچیده)، جبر قانونی (فشار سازمان‌های ملی و بین‌المللی)، شکست‌های قبلی (شکست‌های بخشی)، حل مساله، دسترسی به منابع اضافی، وابستگی و کمبود منابع، وجود شبکه‌ها و همکاری‌های قبلی، نزدیکی اهداف، انتظار خروجی، وجود یک رهبر و کارآفرین، وجود پنجره مشارکت
۷	Bourn, J. (2001).	Joining Up to Improve Public Services.	منابع کافی، اعتماد، نزدیکی اهداف
۸	Chen, B. (2010).	Antecedents or processes? Determinants of perceived effectiveness of interorganizational collaborations for public service delivery.	مشروعیت، دسترسی به منابع اضافی، کاهش هزینه‌ها، وابستگی و کمبود منابع، وجود شرکای بالقوه، ویژگی شرکا

ردیف	نویسنده و سال نشر	عنوان	کدهای اولیه
۹	Colgan, A., Kennedy, L. A., & Doherty, N. (2014).	<i>A Primer on Implementing Whole of Government Approaches</i>	شکست‌های قبلی (شکست‌های بخشی)، رشد و تخصصی شدن دانش (بخشی شدن)، ظرفیت‌های سازمان، هنجارها و ارزش‌ها، نزدیکی اهداف
۱۰	Davis, S. D. (2018).	Why Local Governments Collaborate: Perspectives from Elected Officials and Local Government Managers on Regional Collaboration Part of the Public Administration Commons.	چالش‌های سیاست و محیط (محیط پیچیده)، فشار ذینفعان (فشار اجتماعی)، حل مساله، ظرفیت‌های سازمان، وجود شبکه‌ها و همکاری‌های قبلی، انتظار خروجی، وجود حامیان قدرتمند، وجود یک رهبر و کارآفرین
۱۱	Duggan, C., & Corrigan, C. (2009).	a Literature Review of Inter-Agency Work With a Particular Focus on Children'S Services.	حل مساله، کاهش هزینه‌ها، منابع کافی، زیرساخت IT، پیچیدگی مساله، ماهیت مساله، اعتماد، نزدیکی اهداف
۱۲	Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011).	An Integrative Framework for Collaborative Governance.	جبر قانونی (فشار سازمان‌های ملی و بین‌المللی)، شکست‌های قبلی (شکست‌های بخشی)، کاهش عدم اطمینان، وابستگی و کمبود منابع، وجود شبکه‌ها و همکاری‌های قبلی، وجود یک رهبر و کارآفرین، وجود مشوق‌های بیرونی
۱۳	Flynn, J. O. (2009).	The Cult of Collaboration in Public Policy.	چالش‌های سیاست و محیط (محیط پیچیده)، رشد و تخصصی شدن دانش (بخشی شدن)، کاهش عدم اطمینان، دسترسی به منابع اضافی، دسترسی به بازارهای جدید، کاهش هزینه‌ها، وابستگی و کمبود منابع
۱۴	Graddy, E. A., & Chen, B. (2006).	Influences on the size and scope of networks for social service delivery.	جبر قانونی (فشار سازمان‌های ملی و بین‌المللی)، ارائه اثربخش خدمات (ارتقا کیفیت)، دسترسی به منابع اضافی، ظرفیت‌های سازمان، ویژگی شرکت، انتظار خروجی، وجود مشوق‌های بیرونی
۱۵	Gibson, R. F. (2014).	Collaborative governance in rural regions: an examination of ireland and newfoundland and labrador	شکست‌های قبلی (شکست‌های بخشی)
۱۶	Ishida, S. (2022)	Drivers and Challenges in Municipal SDGs from Collaborative Governance Perspective	اعتماد، توازن قدرت، وجود شبکه‌ها و همکاری‌های قبلی، منابع کافی، نزدیکی اهداف، حصول اهداف سازمانی، وابستگی و کمبود منابع
۱۷	Klipsch, J. M. (2011).	What works in collaboration: A case study of a facilities partnership between a	چالش‌های سیاست و محیط (محیط پیچیده)، جبر قانونی، (فشار سازمان‌های ملی و بین‌المللی)، حل مساله، دسترسی به منابع اضافی

ردیف	نویسنده و سال نشر	عنوان	کدهای اولیه
		public school district and a nonprofit organization.	
۱۸	Lima, V. (2021).	Collaborative Governance for Sustainable Development. In Peace, Justice and Strong Institutions.	وجود شبکه‌ها و همکاری‌های قبلی، توازن قدرت، نزدیکی اهداف، انتظار خروجی
۱۹	Leary, R. O., & Vij, N. (2012).	Collaborative Public Management : Where Have We Been and Where Are We Going ?	چالش‌های سیاست و محیط (محیط پیچیده)، تغییر فناوری، شکست‌های قبلی (شکست‌های بخشی)، ارائه اثربخش خدمات (ارتقا کیفیت)، مشارکت اجتماعی، حل مساله، مشروعیت، مزیت سیاسی، دسترسی به منابع اضافی، اثربخشی داخلی، زیرساخت IT، اعتماد، نزدیکی اهداف
۲۰	Mahlangu, P., Goudge, J., & Vearey, J. (2019).	Towards a framework for multisector and multilevel collaboration: case of HIV and AIDS governance in South Africa.	دسترسی به منابع اضافی، وابستگی و کمبود منابع، ظرفیت‌های سازمان، وجود شبکه‌ها و همکاری‌های قبلی، مشکل مشترک
۲۱	Moseley, A., & James, O. (2008).	Central State Steering of Local Collaboration : Assessing the Impact of Tools of Meta-governance in Homelessness Services in England.	رشد و تخصصی شدن دانش (بخشی شدن)، پیچیدگی مساله، ماهیت مساله
۲۲	Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012).	Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice.	رشد و تخصصی شدن دانش (بخشی شدن)، تعهد و مشارکت کارکنان، پیچیدگی مساله، ماهیت مساله
۲۳	Scott, T. A., & Thomas, C. W. (2017).	Unpacking the Collaborative Toolbox: Why and When Do Public Managers Choose Collaborative Governance Strategies?	مشروعیت، دسترسی به منابع اضافی، کاهش هزینه‌ها، محدود بودن ابزار سیاست مجاز، وجود شرکای بالقوه، زیرمجموعه جمعیتی خاص، مقیاس جغرافیایی مساله، پیچیدگی مساله، نیاز به اقدامات محلی، ماهیت مساله
۲۴	Serrano, R. (2003).	What Makes Inter-Agency Coordination Work? Insights from the Literature and Two Case Studies	جبر قانونی (فشار سازمان‌های ملی و بین‌المللی)، ارائه اثربخش خدمات (ارتقا کیفیت)، حل مساله، کاهش عدم اطمینان، مزیت سیاسی، دسترسی به منابع اضافی، هنجارها و ارزش‌ها، تعهد و مشارکت کارکنان، نزدیکی اهداف
۲۵	Sloper, P.	Facilitators and barriers	ظرفیت‌های سازمان، هنجارها و ارزش‌ها، تعهد و مشارکت

ردیف	نویسنده و سال نشر	عنوان	کدهای اولیه
	(2004).	for co-ordinated multi-agency services.	کارکنان، منابع کافی، زیرساخت IT، وجود شبکه‌ها و همکاری‌های قبلی، نزدیکی اهداف
۲۶	Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006).	Collaboration Processes: Inside the Black Box.	تغییر فناوری، دسترسی به منابع اضافی، وابستگی و کمبود منابع
۲۷	Tosun, J., & Lang, A. (2017).	Policy integration: mapping the different concepts.	جبر قانونی (فشار سازمان‌های ملی و بین‌المللی)، رشد و تخصصی شدن دانش (بخشی شدن)، فشار ذینفعان (فشار اجتماعی)، ارائه اثربخش خدمات (ارتقا کیفیت)، حل مساله
۲۸	Trein, P., Meyer, I., & Maggetti, M. (2019).	The Integration and Coordination of Public Policies: A Systematic Comparative Review.	چالش‌های سیاست و محیط (محیط پیچیده)
۲۹	Ulibarri (2023)	Drivers and Dynamics of Collaborative Governance in Environmental Management	جبر قانونی، فشار ذینفعان، نزدیکی اهداف، وجود حامیان قدرتمند، پیچیدگی مساله
۳۰	Varda, D., Shoup, J. A., & Miller, S. (2012).	A Systematic Review of Collaboration and Network Research in the Public Affairs Literature	منابع کافی، اعتماد، نزدیکی اهداف
۳۱	Wang, H., Xiong, W., Wu, G., & Zhu, D. (2018).	Public-private partnership in Public Administration discipline: a literature review.	چالش‌های سیاست و محیط (محیط پیچیده)، عدالت اجتماعی، کاهش عدم اطمینان، کاهش هزینه‌ها، اثربخشی داخلی، وجود شبکه‌ها و همکاری‌های قبلی
۳۲	Weiss, J. A. (1987).	Pathways to Cooperation among Public Agencies. Journal of Policy Analysis and Management	جبر قانونی (فشار سازمان‌های ملی و بین‌المللی)، حل مساله، کاهش عدم اطمینان، مشروعیت، مزیت سیاسی، دسترسی به منابع اضافی، اثربخشی داخلی، وابستگی و کمبود منابع، ظرفیت‌های سازمان، هنجارها و ارزش‌ها

پس از کدگذاری مقالات انتخابی مطابق با جدول بالا، با رفت و برگشت‌های متوالی و بررسی‌های مکرر قسمت‌های کدگذاری شده، این کدها یا همان پیشران‌ها، در یک ساختار سلسه مراتبی مطابق با شکل ۳ چیده شدند. همان‌طور که در شکل پیداست، پیشران‌ها در سه دسته اصلی ماهیت مساله، محیط و مشارکت‌کنندگان و زیر دسته‌های آن‌ها تقسیم‌بندی گردیده‌اند که در ادامه توضیحات تفصیلی آن‌ها آمده است.



شکل شماره ۳: مدل سلسه مراتبی پیشران‌های همکاری بین‌سازمانی (خروجی نرم افزار

(MAXQDA

اولین دسته از پیشران‌های مورد بررسی، محیط است که خود شامل دو دسته عوامل محیطی و انتظار برای حصول دستاورد برای جامعه تقسیم می‌شود.

- **عوامل محیطی:** عوامل محیطی شامل تمام ویژگی‌های خارج از انتخاب مستقیم سازمان می‌باشد که در محیط کلان‌تر سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جامعه قرار دارند و به نوعی ایجاد مشارکت‌ها را متاثر می‌سازند.
 - جبر قانونی (فشار سازمان‌های ملی و بین‌المللی): سازمان‌ها در محیط قانونی و نهادی فعالیت دارند و بدون توجه به قوانین یا فشارهای نهادی نمی‌توانند مشروعیت لازم را برای هیچ‌گونه فعالیتی از جمله مشارکت کسب نمایند. این فشارها گاه به صورت قوانین صریح و گاه به صورت فشارهای نهادی داخلی یا خارجی است. البته برخی پژوهشگران معتقدند این مورد به ندرت انگیزه کافی برای ایجاد هماهنگی ایجاد می‌کند، به ویژه در کشورهایی که پاسخگویی برای دستورات دیوان سالاری ضعیف است (Serrano, 2003:3).

- چالش‌های سیاست و محیط (محیط پیچیده): هرگونه تغییری در شرایط محیط بر اثر مرور زمان یا بحران‌ها، رویدادها، یا سیاست‌ها که در طول زمان و یا به شکل ناگهانی رخ می‌دهد و فعالیت سازمان‌ها را متاثر می‌سازد، در این دسته قرار دارد. سرعت بالا و گوناگونی این تغییرات باعث می‌شود تا سازمان‌ها به شکل منفرد قادر به پاسخگویی به چالش‌ها نباشند.
- رشد و تخصصی شدن دانش (بخشی شدن): رشد و تخصصی شدن دانش موجب می‌شود هر سازمان تنها در حوزه‌های محدودی تخصص داشته باشد و در سایر حوزه‌ها وابسته به دیگران باشد که مشارکت را اجتناب ناپذیر می‌گرداند.
- فشار ذینفعان (فشار اجتماعی): فشارهای رقابتی و نیاز به عملکرد بهتر در قبال رقبا یک عامل تشویق‌کننده برای ایجاد مشارکت‌هاست. همچنین فشار سایر ذینفعان برای دستیابی به قدرت تصمیم‌گیری و مشارکت، سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های دولتی را ناگزیر از تن دادن به مشارکت می‌نماید.
- ظهور یا تغییر فناوری: ظهور فناوری‌های جدید علاوه بر این که می‌تواند در دسته چالش‌های سیاست و محیط قرار بگیرد، می‌تواند موجب وابستگی بیشتر سازمان‌ها به یکدیگر به دلیل عدم آشنایی برخی با فناوری و یا انحصار فناوری در دست معدودی از سازمان‌ها شود. در عین حال برخی از فناوری‌های نوین به ویژه در حوزه اطلاعات و ارتباطات می‌تواند موجب تسهیل ارتباطات و تسهیل مشارکت گردد.
- وجود حامی (سیاسی، مالی، ...): وجود حامیان مالی یا سیاسی چه از بدنه دولت و چه خارج از دولت عامل تسهیل‌گر مهمی در ایجاد مشارکت‌هاست.
- وجود پنجره مشارکت: گاهی در محیط فرصت‌هایی به وجود می‌آید که پیوستن به مشارکت را تسهیل می‌نماید.
- **انتظار دستاورد برای جامعه:** هرچه انتظار خروجی‌های مثبت‌تری از مشارکت برای جامعه وجود داشته باشد، تمایل به پیوستن به مشارکت بیشتر خواهد بود.
- حل مساله: مهمترین دستاورد یک مشارکت در عرصه اجتماع حل مساله‌ی است که مشارکت اساساً برای آن تشکیل شده است. منظور از حل مساله، حل اثربخش آن است که موجب ایجاد ارزش عمومی می‌گردد.

- مشارکت اجتماعی و دموکراسی: ایجاد مشارکت به ویژه با در نظر گرفتن ذینفعان عمومی موجب تقویت دموکراسی در جامعه خواهد شد. مشارکت اجتماعی خود مفهومی گسترده و دارای طیف است که از آگاهی‌بخشی آغاز می‌شود و این آگاهی‌بخشی خود موجب ایجاد مشروعیت و تسهیل پیاده‌سازی سیاست‌ها می‌شود.
 - عدالت اجتماعی: ایجاد مشارکت‌ها گاهی اوقات به عنوان تنها راه برای در نظر گرفتن ذینفعان متعدد و ایجاد عدالت اجتماعی، ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌شود.
 - کاهش تعارضات: مشارکت ذینفعان یک مساله و شنیده شدن صدای آن‌ها می‌تواند از ایجاد تعارضات در جامعه که موجب هدر رفت منابع می‌شود جلوگیری نماید.
- دسته بعدی **مشارکت‌کنندگان** است که پیشران‌های ذیل آن به شرح زیر است:
- **انتظار دستاورد سازمانی:** دستاوردهای سازمانی، نتایج حاصل از پیوستن به مشارکت برای هر ذینفع است که با ایجاد دورنمای مثبت برای مشارکت‌کنندگان موجب تشویق ایشان به پیوستن به مشارکت می‌شود. سازمان‌ها برای پیوستن به مشارکت نیازمند داشتن یک تصویر مثبت از نتایج و خروجی‌های مشارکت چه در درون سازمان و چه در جامعه می‌باشند. چنانچه انتظارات و توقعات مثبتی از پیوستن به مشارکت وجود نداشته باشد، سازمان‌ها تمایلی به ایجاد مشارکت نخواهند داشت مگر به جبر قانونی.
 - دسترسی به منابع اضافی: یکی از مهم‌ترین دلایل پیوستن سازمان‌ها به مشارکت، دسترسی به منابع سایر سازمان‌ها و ذینفعان است. این منابع می‌تواند شامل تخصص، منابع مالی، فناوری، نیروی انسانی، تسهیلات، امکانات و غیره باشد.
 - کاهش عدم اطمینان: سازمان‌ها برای کاهش ریسک و عدم اطمینان خود به ویژه در مقابله با مسائل جدید یا پیچیده، به مشارکت با سایر سازمان‌ها ترغیب می‌شوند.
 - کاهش هزینه‌ها: در مشارکت‌ها به دلیل کاهش ریسک و استفاده از توان‌ها و منابع سایرین، برخی از هزینه‌ها کاهش یافته و می‌توان از مزایای صرفه به مقیاس استفاده نمود. درعین حال باید توجه نمود که پیوستن به مشارکت می‌تواند هزینه‌هایی را نیز به سازمان تحمیل نماید که باید در برآوردها و تصمیم‌گیری‌ها هم این هزینه اضافی و هم کاهش هزینه ناشی از مشارکت، توامان مد نظر قرار گیرند.

- مشروعیت: وجود ذینفعان متعدد در مشارکت، موجب افزایش مشروعیت اقدامات هر سازمان می‌شود.
- حصول اهداف سازمانی: یکی از مهم‌ترین دلایل مشارکت، رسیدن به اهداف سازمانی است که بدون مشارکت تحقق آن‌ها سخت یا غیر ممکن است. بنابراین هم‌راستایی اهداف مشارکت با اهداف فردی سازمان‌ها در موفقیت مشارکت ضروری‌ست.
- مزیت سیاسی: پیوستن به مشارکت‌ها به ویژه آنانی که توسط نهادهای دولتی و سیاسی یا تحت حمایت ایشان تشکیل شده‌اند، موجب ایجاد مزایای سیاسی برای سازمان‌ها خواهد شد که می‌تواند اعتبار، قدرت یا دستاوردهای دیگری به همراه داشته باشد انگیزه‌ای آشکار برای همکاری است.
- دسترسی به بازارهای جدید: پیوستن به مشارکت به ویژه مشارکت‌های حوزه تجارت موجب دسترسی هر ذینفع به بازارهای سایر ذینفعان خواهد شد.
- اثربخشی و بهبود عملکرد: پیوستن به مشارکت به دلیل استفاده از توان‌ها و منابع دیگران و کاهش هزینه‌ها می‌تواند موجب بهبود اثربخشی و کارایی سازمان شود.
- توسعه ظرفیت سازمان: پیوستن به مشارکت می‌تواند موجب افزایش تجربه و دانش کارکنان سازمان، تجربه عرصه‌های جدید، انعطاف‌پذیری بیشتر سازمان و .. شود که همگی موجب افزایش ظرفیت‌های سازمان می‌شوند.
- **نزدیکی اهداف (درک مشترک مساله، اهداف و انگیزه‌های مشترک):** یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های اثرگذار در مشارکت، وجود درک مشترک از مساله و راه‌حل و همچنین اهداف غیرمتناقض میان ذینفعان مختلف است.
- **وجود شبکه‌ها و همکاری‌های قبلی:** وجود شبکه‌های قبلی به ویژه شبکه‌های موفق، پیوستن سازمان‌ها به مشارکت را تسهیل ساخته و اعتماد آن‌ها را افزایش می‌دهد.
- **ویژگی‌های سازمان:** وجود برخی از توان‌ها و ویژگی‌ها در سازمان می‌تواند تسهیل‌گر یا مشوق پیوستن به مشارکت باشد. درعین‌حال برخی از ویژگی‌ها مانعی برای مشارکت است.
- وجود قابلیت‌های اولیه (ظرفیت) در سازمان: سازمان‌ها باید ظرفیت لازم برای پاسخ به نیازها و الزامات مشارکت را داشته باشند. از جمله آن‌ها وجود نیروی انسانی با انگیزه و متخصص، فرهنگ سازمانی حامی مشارکت و تخصیص زمان و منابع لازم مشارکت است.

- زیرساخت مناسب IT: وجود زیرساخت‌های مناسب فناوری به ویژه فناوری اطلاعات، فرآیند پیوستن سازمان‌ها به مشارکت را تسهیل می‌کند.
- منابع کافی: پیوستن به مشارکت نیازمند منابع مالی، تخصصی، انسانی و ... است و سازمان‌ها بدون داشتن آن‌ها نمی‌توانند به مشارکت‌ها بپیوندند.
- تعهد و مشارکت کارکنان: بدون جلب مشارکت کارکنان و تعهد آن‌ها به همکاری با سایر سازمان‌ها، نمی‌توان به مشارکت‌های بین‌سازمانی پیوست.
- هنجارها و ارزش‌های کارکنان: فرهنگ سازمانی و هنجارها و ارزش‌های کارکنان در خصوص رابطه با دیگران و مشارکت می‌تواند به شکل یک عامل تسهیلگر یا مانع در پیوستن به مشارکت عمل نماید.
- وابستگی به سایرین و کمبود منابع: در بسیاری از مواقع سازمان‌ها به دلیل نقص در دانش و تخصص و یا عدم دسترسی به برخی از منابع یا توان‌ها، وارد مشارکت با سایرین می‌شوند.
- محدودیت در ابزار سیاست مجاز: گاهی اوقات سازمان‌ها به دلیل محدودیت‌های خود در انتخاب و استفاده از ابزارهای سیاستی، ناچار به مشارکت با دیگرانی هستند که این محدودیت‌ها را ندارند. این مساله به ویژه در خصوص سازمان‌های دولتی صدق می‌کند.
- وجود رهبر: وجود رهبری کارآفرین که بتواند کلیه ذینفعان را بر سر یک میز جمع کند از الزامات مشارکت است. این رهبر می‌تواند درون سازمان و یا خارج از آن باشد.
- شکست‌های قبلی (شکست‌های بخشی): سازمان‌ها وقتی به این باور می‌رسند که اقدامات جداگانه بخش‌های مختلف برای حل یک مشکل عمومی شکست خورده است یا احتمالاً شکست خواهد خورد و شکست‌های واقعی یا بالقوه را نمی‌توان توسط عملکرد جداگانه بخش‌ها رفع کرد، به همکاری بین بخشی روی می‌آورند.
- وجود مشارکت‌کنندگان بالقوه: ایجاد مشارکت بدون وجود شرکای بالقوه ناممکن است. هرچه که شرکای بالقوه با توان بالاتر و سابقه قبلی مثبت‌تر وجود داشته باشند، تمایل سازمان‌ها به ایجاد مشارکت افزایش می‌یابد.
- دسته بعدی ماهیت و ویژگی‌های مساله‌ی است که مشارکت را شکل داده است.
- پیچیدگی مساله: پیچیدگی مساله می‌تواند شامل همه موارد بالا و یا مواردی خارج از موارد طرح شده باشد، بنابراین به صورت یک عامل جداگانه ذکر می‌شود.

- نیاز به اقدامات محلی: بیشتر مسائل عمومی، نیازمند مشارکت گروه‌های محلی هستند و بدون مشارکت ایشان، به طور اثربخش قابل حل نیستند. این نیاز سایر سازمان‌ها را به مشارکت با ذینفعان محلی ترغیب می‌کند.
 - مقیاس جغرافیایی و جمعیتی مساله: مقیاس وسیع جغرافیایی و یا تعدد و تنوع جمعیتی افراد درگیر با یک مساله یا سیاست، مشارکت با ذینفعانی از همه گروه‌ها و طیف‌های درگیر را ضروری می‌سازد.
 - زیرمجموعه جمعیتی خاص: چنانچه برنامه یا سیاستی مربوط به یک مجموعه جمعیتی با ویژگی یا فرهنگ خاصی باشد (مثلا بیماران خاص، اقوام و مذاهب، سنین مختلف و ..) مشارکت با ذینفعان و بازیگرانی که به نوعی صدای آن زیرمجموعه‌ی جمعیتی هستند یک ضرورت است. این مساله به ویژه زمانی که بازیگر اصلی یا آغازکننده مشارکت دولت‌ها هستند حایز اهمیت است و نمی‌توان بدون دخیل کردن ذینفعانی از آن مجموعه جمعیتی به حل مساله یا تدوین و اجرای سیاست پرداخت.
- پژوهشگران این مقاله به این دسته‌بندی اکتفا ننموده و در بررسی‌های مکرر خود، متوجه همپوشانی برخی از دسته‌ها با هم و وجود برخی از پیشران‌ها به طور مفهومی در چند دسته گردیدند. بنابراین مدلی مفهومی (شکل شماره ۴) برای توصیف این وضعیت طراحی شد.
- همان‌طور که در شکل مشخص است پیچیدگی مساله مورد مشارکت و این که سازمان‌های مجزا در برخورد با این مسائل پیچیده به تنهایی دچار شکست می‌شوند، پیشران مشترک میان هر سه دسته محیط، مساله و مشارکت‌کنندگان است. سازمان‌هایی به مشارکت می‌پیوندند که موضوع مشارکت، مساله آن‌ها نیز باشد. حرکت مشارکت‌کنندگان به سوی همکاری با دیگران با نیاز آن‌ها به همکاری آغاز می‌شود ولی کافی نیست و سازمان‌ها باید دارای ویژگی‌ها و توان‌هایی باشند که ورود آن‌ها به مشارکت را تسهیل کند. از طرف دیگر، بدون وجود چشم‌اندازی مثبت نسبت به خروجی‌های حاصل از مشارکت، سازمان‌ها تمایل چندانی به پیوستن به مشارکت نخواهند داشت.



شکل شماره ۴: مدل همپوشانی پیشران‌های همکاری بین‌سازمانی

جدول شماره ۲ و ۳ خلاصه‌ی آماری از مقالات کدگذاری شده در نرم‌افزار است. مطابق با جدول شماره ۲ از ۲۶۸ مقاله اولیه، ۸۳ مقاله انتخاب و از این تعداد ۳۲ مقاله وارد فاز نهایی مطالعات شده و کدگذاری گردیدند. از ۳۲ مقاله، با توجه به ستون دوم جدول ۲، در ۳۰ مقاله، کدهای مربوط به دسته مشارکت‌کنندگان، در ۲۱ مقاله، کدهای مربوط به محیط و در ۶ مقاله، کدهای مربوط به ماهیت مساله استخراج گردید. ستون‌های سوم و چهارم این جدول به ترتیب درصد تعداد مقالات دارای آن کد نسبت به ۸۳ مقاله و درصد نسبت به ۳۲ مقاله را نمایش می‌دهند. به طور مثال در ۹۳/۷۵ درصد از ۳۲ مقاله کدگذاری شده، کدهای مربوط به مشارکت‌کنندگان وجود دارد. با توجه به جدول می‌توان گفت که اکثر مقالات مطالعه شده، پیشران‌هایی را در دسته مشارکت‌کنندگان ذکر نموده‌اند؛ بیش از

نیمی از مقالات به پیشران‌های دسته محیط اشاره نموده‌اند؛ و در تعداد کمی از مقالات، پیشران‌های مربوط به ماهیت مساله مورد توجه قرار گرفته است. جدول شماره ۳ تعداد بخش‌های کدگذاری شده را نمایش می‌دهد. از مجموع ۲۳۹ بخش کدگذاری شده، ۶۶/۹ درصد آن مربوط به کدهای دسته مشارکت‌کنندگان، ۲۷/۲ درصد آن مربوط به محیط و تنها ۵/۹ درصد آن شامل کدهای مربوط به ماهیت مساله است. این دو جدول نشانگر آن هستند که در ادبیات بررسی شده، پیشران‌های مربوط به مشارکت‌کنندگان، توجه بیشتری را به خود جلب نموده‌اند و ماهیت مساله کمتر در مقالات مورد بحث قرار گرفته است.

جدول شماره ۳: خروجی نرم افزار MAXQDA در تعداد بخش‌های کدگذاری شده

درصد	تعداد بخش‌ها	
۶۶/۹	160	مشارکت‌کنندگان
۲۷/۲	65	محیط
۵/۹	14	ماهیت مساله
۱۰۰	239	جمع

جدول شماره ۲: خروجی نرم افزار MAXQDA در تعداد

مدارک	درصد ۱	درصد ۲	
30	36/14	۹۳/75	مشارکت‌کنندگان
21	25/30	65/62	محیط
6	7/22	18/75	ماهیت مساله
32	38/55	۱۰۰	مدارک دارای کد
51	61/44	-	مدارک بدون کد
83	۱۰۰	-	کلیه مدارک

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در شرایط پیچیده و متکثر امروز که سرعت تحولات از توان انطباق‌پذیری سازمان‌ها فراتر رفته و دانش و منابع میان ذی‌نفعان مختلف توزیع شده است، همکاری میان بازیگران متعدد برای حل مسائل عمومی و طراحی و اجرای سیاست‌های مؤثر به یک ضرورت تبدیل شده است. با این حال، شکل‌گیری مشارکت‌های بین‌سازمانی مستلزم وجود مجموعه‌ای از پیش‌شرط‌ها و پیشران‌ها است که می‌توانند مشارکت را تسهیل کنند یا در صورت فقدان، مانعی جدی برای حضور ذی‌نفعان باشند. شناخت دقیق این عوامل و بهره‌گیری صحیح از آن‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در ترغیب سازمان‌ها و شکل‌گیری مشارکت‌های اثربخش دارد.

در راستای این هدف، پژوهش حاضر با به‌کارگیری روش فراترکیب و بررسی ۲۶۸ مقاله، نهایتاً ۴۴ پیشران را از ۳۲ مقاله منتخب استخراج کرده است. این پیشران‌ها با استفاده از فرآیند کدگذاری باز در نرم‌افزار MAXQDA و با رفت‌وبرگشت‌های متعدد میان متون، در قالب یک دسته‌بندی سه‌سطحی سازمان‌دهی شدند که شامل سه حوزه اصلی محیط، مسئله و مشارکت‌کنندگان است. تحلیل‌های تکمیلی نشان داد که میان این سه دسته همپوشانی‌های ساختاری و مفهومی قابل توجهی وجود دارد، به‌ویژه پیچیدگی مسئله و ناکامی پاسخ‌های بخشی به‌عنوان پیشران مشترک میان هر سه حوزه نقش محوری در شکل‌گیری همکاری‌ها ایفا می‌کنند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که محیط با عوامل کلان همچون پیچیدگی محیطی، فشارهای قانونی و نهادی، ظهور فناوری‌های جدید، فشار ذی‌نفعان، شکست‌های بخشی و وجود حامیان سیاسی یا مالی، محرک‌های مهمی برای شکل‌گیری مشارکت‌ها فراهم می‌آورد. این عوامل، که خارج از کنترل سازمان‌ها هستند، اغلب به‌عنوان نوعی «اجبار نرم» برای ورود به همکاری عمل می‌کنند. ویژگی‌ها و انگیزه‌های مشارکت‌کنندگان نیز اهمیت بالایی دارند؛ عواملی مانند کاهش هزینه‌ها و ریسک، دسترسی به منابع تکمیلی، بهبود عملکرد، تقویت مشروعیت، نزدیکی اهداف، وجود شبکه‌های قبلی و ظرفیت سازمانی، ارزش ادراک‌شده و افق منافع مشترک را تعیین می‌کنند و نقش اصلی را در تصمیم سازمان‌ها برای ورود به مشارکت ایفا می‌کنند. همچنین ماهیت مسئله با پیچیدگی بالا، مقیاس وسیع، دامنه جمعیتی گسترده و میان‌بخشی بودن خود، همکاری میان سازمان‌ها را ناگزیر می‌سازد و اجبار ساختاری ایجاد می‌کند.

تحلیل مدل مفهومی نشان می‌دهد که پیشران‌ها در عمل از یکدیگر جدا نیستند و در قالب یک شبکه علی به هم وابسته‌اند. برای نمونه، پیچیدگی مسئله می‌تواند هم فشار ذی‌نفعان را افزایش دهد، هم ظرفیت‌های سازمانی را ناکافی سازد و هم امید به دستاوردهای اجتماعی را تقویت کند. این یافته بر ضرورت مدیریت پیشران‌ها به‌صورت یک سیستم تأکید دارد و نشان می‌دهد اقدامات منفرد به تنهایی نمی‌توانند اثربخشی همکاری‌ها را تضمین کنند.

احصای ۴۴ پیشران و سازمان‌دهی آن‌ها در یک ساختار سطح‌بندی‌شده، سهم قابل توجهی در ایجاد انسجام مفهومی در حوزه همکاری‌های بین‌سازمانی دارد و بستر لازم برای تحلیل‌های عمیق‌تر و مبتنی بر مدل از پیشران‌ها را فراهم می‌آورد. با این حال، این مطالعه باید به‌عنوان یک گام اولیه برای ایجاد فهم نظام‌مند از پیشران‌ها تلقی شود. پژوهش‌های آینده می‌توانند بر کشف الگوهای ارتباطی دقیق‌تر میان پیشران‌ها، تحلیل روابط تأثیر و تأثر میان آن‌ها و امکان‌پذیر کردن پیشران‌ها در چارچوب‌های فرآیندی تمرکز کنند. همچنین لازم است تأثیر هر پیشران و مجموعه‌ای از پیشران‌ها بر خروجی مشارکت‌ها به‌صورت تجربی مورد ارزیابی قرار گیرد تا نتایج آن بتواند مبنای طراحی سازوکارهای مدیریتی و راهبردهای کاربردی برای تقویت مشارکت‌ها قرار گیرد.

مطالعات کاربردی مبتنی بر زمینه‌های خاص نیز می‌تواند به شناسایی پیشران‌های ویژه هر محیط و طراحی مدل‌های فرآیندی مناسب برای موفقیت مشارکت‌ها کمک کند. توجه به این نکته ضروری است که پیشران‌ها همیشه پیامدهایی مطابق انتظار ندارند و این عدم قطعیت باید در طراحی و مدیریت پیشران‌ها لحاظ شود. همکاری‌ها ممکن است در طول زمان به بازطراحی یا تقویت پیشران‌ها و ایجاد محرک‌های جدید نیاز داشته باشند تا از فرسایش و کاهش اثربخشی جلوگیری شود. بر این اساس، مطالعه نظام پیشران‌ها در چرخه عمر همکاری بین‌سازمانی یکی از موضوعات مهم برای پژوهش‌های آینده است.

بر اساس نتایج احصاشده، برای تقویت مشارکت‌های بین‌سازمانی ضروری است که سازمان‌ها پیش از طراحی مشارکت‌ها، ارزیابی پیشران‌ها را به‌صورت نظام‌مند انجام دهند و محرک‌های محیطی، مسئله و مشارکت‌کنندگان را شناسایی و مدیریت کنند. توسعه ظرفیت‌های سازمانی شامل نیروی انسانی متخصص، فرهنگ مشارکتی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و منابع کافی، تقویت سرمایه اجتماعی، شبکه‌ها و تجربه‌های همکاری پیشین، ایجاد انگیزه‌های روشن و ملموس برای ذی‌نفعان و طراحی سازوکارهای انعطاف‌پذیر برای مدیریت تغییرات و بازنگری دوره‌ای پیشران‌ها، از دیگر الزامات کلیدی برای موفقیت و پایایی مشارکت‌ها است.

حمایت و قدردانی

این پژوهش به شکل مستقل انجام شده است و تحت حمایت فرد یا نهادی نبوده است.

References

- Atkinson, M., Doherty, P., & Kinder, K. (2005). Multi-agency working: Models, challenges and key factors for success. *Journal of Early Childhood Research*, 7-17.
- Ambrose, G., & Siddiki, S. (2024). Assessing drivers of sustained engagement in collaborative governance arrangements. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(4), 498–514. <https://doi.org/10.1093/jopart/muae005>
- Ansell, Chris, & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ansell, Chris, & Gash, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16–32. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux030>
- Ansell, Christopher. (2006). Collaboration: key concepts. *In Collaboration in public service delivery* (pp. 20–38).
- Aunger, J., Millar, R., Rafferty, A. M., Mannion, R., Greenhalgh, J., Faulks, D., & McLeod, H. S. T. (2022). How, when, and why do inter-organisational collaborations in healthcare work? A realist evaluation. *PLoS ONE*, 17(4), Article e0266899. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266899>
- Bianchi, C., Nasi, G., & Rivenbark, W. C. (2021). Implementing collaborative governance: models, experiences, and challenges. *Public Management Review*, 1581–1589.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(SUPPL. 1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432.Designing>
- Bryson, J. M., Quick, K. S., & Crosby, B. C. (2012). Designing Public Participation Processes. *Public Administration Review*, 73(1), 23–34. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02678.x.Designing>
- Bryson, J. M., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19(5), 640–654. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192164>
- Bourn, J. (2001). *Joining Up to Improve Public Services*. LONDON: House of Commons.

- Campion, A., Gascó-Hernández, M., Jankin, S., & Esteve, M. (2020). Overcoming the challenges of collaboratively adopting artificial intelligence in the public sector. *Social Science Computer Review*, 40(2). <https://doi.org/10.1177/0894439320979953>
- Chen, B. (2010). Antecedents or processes? Determinants of perceived effectiveness of interorganizational collaborations for public service delivery. *International Public Management Journal*, 13(4), 381–407. <https://doi.org/10.1080/10967494.2010.524836>
- Colgan, A., Kennedy, L. A., & Doherty, N. (2014). A Primer on Implementing Whole of Government Approaches. Dublin: Centre for Effective Services.
- Davies, B., & Hentschke, G. (2006). Public-private partnerships in education: Insights from the field. *School Leadership and Management*, 26(3), 205–226. <https://doi.org/10.1080/13632430600736977>
- Davis, S. D. (2018). Why Local Governments Collaborate: Perspectives from Elected Officials and Local Government Managers on Regional Collaboration Part of the Public Administration Commons. Virginia Commonwealth University.
- Duggan, C., & Corrigan, C. (2009). a Literature Review of Inter-Agency Work With a Particular Focus on Children'S Services. Work Research Co-operative Social & Economic Consultants LTD.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Public Administration Research and Theory*, 22, 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Erwin, e., Brotherson, m., & Summers, J. (2011). Understanding Qualitative Metasynthesis: Issues and Opportunities in Early Childhood Intervention Research. *Journal of Early Intervention*, 186–200.
- Flynn, J. O. (2009). The Cult of Collaboration in Public Policy. *The Australian Journal of Public Administration*, 68(1), 112–116. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2009.00616.x>
- Gibson, R. F. (2014). Collaborative governance in rural regions: an examination of ireland and newfoundland and labrador (Issue May). Memorial University of Newfoundland.
- Graddy, E. A., & Chen, B. (2006). Influences on the size and scope of networks for social service delivery. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 533–552. <https://doi.org/10.1093/jopart/muj005>
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration and Society*, 47(6), 711–739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>

- Ishida, S. (2022). Drivers and challenges in municipal SDGs from collaborative governance perspective. *Socialis Series in Social Science*, 3, 19–39. <https://doi.org/10.20319/socv3.1939>
- Klipsch, J. M. (2011). What works in collaboration: A case study of a facilities partnership between a public school district and a nonprofit organization. *ProQuest Dissertations and Theses*, 235. http://proxy.library.vcu.edu/login?url=https://search.proquest.com/docview/879631115?accountid=14780%0Ahttp://vcu-alma-primo.hosted.exlibrisgroup.com/openurl/VCU/vcu_services_page?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dis
- Kozuch, B., Sienkiewicz, K., & Małjurek, M. (2016). Title of the article. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 47(E), 97-115.
- Leary, R. O., & Vij, N. (2012). Collaborative Public Management : Where Have We Been and Where Are We Going? *The American Review of Public Administration*, 42(5), 507–522. <https://doi.org/10.1177/0275074012445780>
- Lima, V. (2021). Collaborative Governance for Sustainable Development. In *Peace, Justice and Strong Institutions. Encyclopaedia of the UN Sustainable Development Goals* (pp. 433–453). <https://doi.org/10.4236/ojps.2016.64037>
- Mahlangu, P., Goudge, J., & Vearey, J. (2019). Towards a framework for multisector and multilevel collaboration: case of HIV and AIDS governance in South Africa. *Global Health Action*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/16549716.2019.1617393>
- Mentzer, J. T., & Golicic, S. (2005). Exploring the drivers of interorganizational relationship magnitude. *Journal of Business Logistics*, 26(2), 47-71.
- McGuire, M. (2006). Collaborative Public Management : Assessing What We Know and How We Know It. *Public Administration Review*, 66, 33–43.
- Moseley, A., & James, O. (2008). Central State Steering of Local Collaboration : Assessing the Impact of Tools of Meta-governance in Homelessness Services in England. *Public Organization Review*, 8, 117–136. <https://doi.org/10.1007/s11115-008-0055-6>
- Nielsen, R. Ø., Sørensen, E., & Torfing, J. (2024). Drivers of collaborative governance for the green transition. *Public Management Review*, 26(12), 3715–3740. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2358321>
- Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review*, 638-648.
- Sandelowski, M. (2008). Reading, writing and systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 64(1), 104-10.

- Scott, T. A., & Thomas, C. W. (2017). Unpacking the Collaborative Toolbox: Why and When Do Public Managers Choose Collaborative Governance Strategies? *Policy Studies Journal*, 191-214.
- Serrano, R. (2003). What Makes Inter-Agency Coordination Work? Insights from the Literature and Two Case Studies (Issue August). [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3745/What Makes Inter-Agency Coordination Work%3F%3A Insights from the Literature and Two Case Studies.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3745/What_Makes_Inter-Agency_Coordination_Work%3F%3A_Insights_from_the_Literature_and_Two_Case_Studies.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sloper, P. (2004). Facilitators and barriers for co-ordinated multi-agency services. *Child Care, Health and Development*, 571-580.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, December.
- Tosun, J., & Lang, A. (2017). Policy integration: mapping the different concepts. *Policy Studies*, 38(6), 553-570. <https://doi.org/10.1080/01442872.2017.1339239>
- Trein, P., Meyer, I., & Maggetti, M. (2019). The Integration and Coordination of Public Policies: A Systematic Comparative Review. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 21(4), 332-349. <https://doi.org/10.1080/13876988.2018.1496667>
- Ulibarri, N., Imperial, M. T., Siddiki, S., & Henderson, H. (2023). Drivers and Dynamics of Collaborative Governance in Environmental Management. *Environmental Management*, 495-504.
- Varda, D., Shoup, J. A., & Miller, S. (2012). A Systematic Review of Collaboration and Network Research in the Public Affairs Literature : Implications for Public Health Practice.
- Wang, H., Xiong, W., Wu, G., & Zhu, D. (2018). Public-private partnership in Public Administration discipline: a literature review. *Public Management Review*, 20(2), 293-316. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1313445>
- Weiss, J. A. (1987). Pathways to Cooperation among Public Agencies. *Journal of Policy Analysis and Management*, 7(1), 94. <https://doi.org/10.2307/3323353>