

## ارائه مدل نظری هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی با روش فراترکیب

داود بهمنش شکیب<sup>۱</sup>، احمد کارگر<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۸/۲۵

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۵/۲۵

### چکیده

هماهنگی بین‌سازمانی، عاملی مهم در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی است. بررسی مشکلات و چالش‌های ناشی از وقوع بحران‌های طبیعی مؤید این واقعیت است که عملکرد سازمان‌ها در این حوزه همواره با کاستی‌هایی همراه است. هدف این پژوهش، احصاء عوامل و موانع مؤثر بر هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی و ارائه مدلی نظری از روابط بین این عوامل است. لذا با استفاده از روش فراترکیب، یافته‌های مطالعات انجام شده به صورت نظام‌مند مورد بررسی، تفسیر و تحلیل قرار گرفته است. اعتبار عوامل احصاء شده از مطالعات کتابخانه‌ای با استفاده از روش دلفی و با بهره‌گیری از مصاحبه با خبرگان مورد بررسی قرار گرفته است. یافته‌های تحقیق مؤید این مطلب است که هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی از چهار عامل «فرماندهی یکپارچه»، «مدیریت ارتباطات»، «مدیریت اطلاعات» و «مدیریت منابع» تاثیر می‌پذیرد. این عوامل چهارگانه خود از متغیرهای مستقل قانون، برنامه‌ریزی، آموزش، تمرین و مانور، ارزیابی و نظارت در حوزه شبکه روابط رسمی بین‌سازمانی و همچنین عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی در حوزه شبکه روابط غیررسمی بین‌سازمانی تاثیر می‌گیرند.

**کلیدواژه‌ها:** بحران‌های طبیعی، هماهنگی بین‌سازمانی، مدیریت راهبردی بحران، روش فراترکیب.

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و نویسنده مسئول. Crisis1391@gmail.com

<sup>۲</sup> - عضو هیئت علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام).

## مقدمه

بحران‌های طبیعی و هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت این نوع از بحران‌ها یکی از دغدغه‌های اصلی در بسیاری از کشورهای جهان است. براساس اصل تخصص‌گرایی و تقسیم وظایف، به منظور مدیریت بحران‌های طبیعی گسترده می‌بایست سازمان‌های مختلف با حوزه‌های تخصصی متفاوت در کنار یکدیگر جمع شده و به صورتی هماهنگ به ارائه خدمات هم‌افزا به نیازمندان صحنه بحران اقدام نمایند. فقدان این نوع از هماهنگی در مدیریت بحران‌های طبیعی، عوارض سنگین و گاه غیرقابل جبرانی مانند افزایش تلفات، جراحات، هزینه‌های مالی، بهم‌ریختگی، دوباره‌کاری، موازی‌کاری، اتلاف زمان، اتلاف سرمایه، انجام اقدامات هیجانی و ورود سازمان‌ها به حوزه‌های عملیاتی غیرمرتبط را با خود به همراه خواهد داشت و اثربخشی سیستم مدیریت بحران را با نقصان مواجه خواهد کرد.

بررسی متون و ادبیات علمی پیرامون موضوع هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی نشان دهنده فقدان رهیافت‌های نظری متقن درخصوص عوامل تأثیرگذار بر این حوزه مطالعاتی می‌باشد. لذا مسئله اصلی این پژوهش فقدان شناختی جامع و مدل نظری فراگیر درباره عوامل تأثیرگذار بر هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی است. سؤال پژوهش عبارت است از: «عوامل موثر بر هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی کدامند و نوع رابطه بین آن‌ها چگونه است؟». در خصوص اهمیت انجام این پژوهش می‌توان گفت: احصاء عوامل موثر بر هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی و تبیین روابط نظری فی مابین آن‌ها، می‌تواند چارچوبی نظری برای توسعه دانش مرتبط با هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی فراهم آورد. همچنین خلاءهای نظری موجود در دانش مرتبط با هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی که شناسایی و توجه به آن‌ها در عملکرد سازمان‌های ذی‌صلاح تأثیر به‌سزایی خواهد داشت از این طریق مرتفع می‌گردد و از طرفی می‌تواند موجب بازبینی ساختارهای سازمانی دستگاه‌های ذی‌صلاح و شبکه روابط رسمی و غیررسمی بین آن‌ها و ارتقای کارآمدی سازمان‌ها در ارائه خدمات گردد. با انجام این پژوهش، عوامل شناختی و دانشی که به عنوان زیربنای راه کارهای اجرایی در هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی قلمداد می‌شود تقویت می‌گردد. بهره‌گیری از یافته‌های این پژوهش گامی اساسی است در جهت ارتقاء سطح هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی و ایجاد فضایی که در آن اقدامات و عملکرد سازمان‌ها با هم پیوند خورده و سازمان‌ها

یکدیگر را پشتیبانی و تقویت نمایند، به گونه‌ای که با حداقل هزینه و صرف منابع، بهترین نتایج ممکن حاصل گردد.

## مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

### ۱- مفهوم شناسی متغیرها:

**– هماهنگی بین سازمانی:** ایجاد همسویی برای یک منظور مشترک (درابک، ۱۳۸۳: ۹۴)، ایجاد نوعی هارمونی بین نقش آفرینان مستقل برای دستیابی به هدفی مشترک (جدی، ۱۳۸۷: ۳۶)، طراحی و اجرای برنامه‌ها و خط مشی‌ها توسط دو یا چند سازمان به منظور دسترسی به اهداف مشترک (آقاجانی، ۱۳۸۸: ۲۱۶)، انجام فعالیت‌های یک سازمان به صورت جزئی از یک فرایند کلی (هال، ۱۹۷۷: ۴۶۳)، هم‌نوایی اقدامات مشارکت‌کنندگان با هدف غلبه بر چالش‌ها (پورحیدری، ۱۳۹۱: ۵۳۱) و نهایتاً فرایندی جهت فعالیت تمام سطوح درکنار یکدیگر به‌طور موثر و کارآمد (علمداری، ۱۳۸۹: ۲۲۲) از جمله تعاریفی است که برای هماهنگی بین‌سازمانی ارائه شده است. تمامی تعاریفی که از هماهنگی بین‌سازمانی به‌عمل آمده، بر همکاری و همراهی در تدوین برنامه‌ها و یا سازماندهی آن‌ها به منظور دسترسی به اهداف و مقاصد مشترک بین دو یا چند سازمان تاکید نموده‌اند.

**– شبکه روابط رسمی و غیررسمی بین سازمانی:** شبکه روابط رسمی به معنی ساختار آگاهان‌های از نقشها در بین چندین سازمان است که به صورت رسمی سازماندهی و تعیین شده‌اند. شبکه روابط غیررسمی در دل سازمان رسمی پدیدار شده و درعین حال بر آن اثر می‌گذارد. درواقع هر نوع ساختار روابط رسمی چهره دومی دارد که به‌عنوان شبکه روابط غیررسمی شناخته می‌شود. زمانی می‌توان مسایل مدیریتی بین سازمان‌ها را تمام‌وکمال درک کرد که علاوه بر ساختار رسمی بین سازمان‌ها، از هنجارها، گروه‌بندیها و روابط غیررسمی میان آن‌ها نیز آگاهی داشت (محمدی کنگرانی، ۱۳۹۰: ۱۵).

**– مدیریت ارتباطات:** فرآیندی که مدیران به وسیله آن سیستمی را برای تبادل اطلاعات و معانی با سازمان‌های دیگر برقرار سازند. این اطلاعات تبادلی که از طریق کانال‌های ارتباطی مبادله می‌شود، در صورتی که حتی‌الامکان به‌هنگام، متناسب با حوزه عملکردی سازمان‌های دریافت‌کننده، صحیح و کامل باشد می‌تواند گام بزرگ و اساسی در مدیریت بهینه بحران باشد.

**– مدیریت اطلاعات:** سیستمی که با ایجاد استانداردها، قوانین، خط‌مشی‌های لازم و ابزار، به

سازمان‌های خصوصی و دولتی در همه سطوح شهری، استانی، منطقه‌ای و کشوری امکان می‌دهد تا با درکنارهم قرار دادن اطلاعات خود، به طرح واحدی برای عملیات دست یابند(والش، ۱۳۸۶: ۸۰).

– **مدیریت منابع:** هماهنگ‌سازی و نظارت بر منابع و طراحی سیستم‌ها و فرآیندهایی که هنگام وقوع بحران، استفاده صحیح و زمان‌مند از منابع را برای مدیران بحران امکان‌پذیر می‌نماید(والش، ۱۳۸۶: ۶۷).

– **تمرین و مانور:** تمرین و مانور، شبیه‌سازی شرایط بحرانی قبل از وقوع بحران است که به منظور بالا بردن سطح آگاهی، آموزش مهارت‌های عملی، ارزیابی و پایش برنامه‌های تدوین شده و ارتقاء سطح آمادگی در جامعه اجرا می‌شود(علمداری، ۱۳۸۴: ۴۱۹).

## ۲- پیشنهاد تحقیق

سمیراسادات پورحسینی و همکاران(۱۳۹۲) در مقاله «ارزیابی کارکرد هماهنگی سازمان‌های مسئول در مدیریت بلایای طبیعی» که برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد می‌باشد، به تعیین مصادیق عملیاتی هماهنگی نامطلوب، استخراج علل ایجاد هماهنگی نامطلوب و ارائه راهکار و پیشنهاد جهت حصول به هماهنگی مؤثر در هر یک از واکنش‌ها پرداخته است.

فاطمه عباس نژاد و مینا عنابستانی(۱۳۹۱) در مقاله «بررسی عوامل مؤثر بر هماهنگی بین‌سازمان‌های اجرائی درگیر در مدیریت بحران‌های طبیعی در استان خراسان جنوبی» عوامل مؤثر بر هماهنگی دستگاه‌های اجرایی درگیر در مدیریت بحران‌های طبیعی در استان خراسان جنوبی را مورد پژوهش قرار داده است. یافته‌های حاصل از این پژوهش و پژوهش سمیراسادات پورحسینی در بنیان‌های نظری تحقیق ارائه شده است.

پائول سالمون و همکاران از دانشگاه برونل لندن(۲۰۰۹) ضمن پژوهش در زمینه هماهنگی میان سازمان‌های نظامی و غیرنظامی (در شرایط بحران‌های طبیعی) و شناسایی مسائل و ارائه راه حل‌هایی، بر روی مشکلات فراوانی که بر سر راه تلاش‌های نظامی به منظور کار با سازمان‌های غیر نظامی در شرایط بحران‌های طبیعی موجود است تمرکز نموده‌اند. هدف از پژوهش آن‌ها در وهله اول شناسایی مسائلی است که مانع از هماهنگی میان سازمان‌های نظامی و غیرنظامی در شرایط بحران‌های طبیعی می‌شود و در وهله دوم بیان راهنمایی‌هایی در خصوص تقویت هماهنگی بین سازمان‌های نظامی و

غیرنظامی، در طی واکنش اضطراری به حوادث است (سالمون، ۲۰۰۹: ۲۱-۱۳).  
 حسنعلی آقاجانی در مقاله «ارائه مدل ایجاد هماهنگی بین سازمان‌ها» به ارائه مدلی در  
 این خصوص پرداخته است. براساس یافته‌های این پژوهش، مدل ایجاد هماهنگی  
 بین‌سازمانی را می‌توان در قالب پنج قسمت ذیل ارائه نمود (آقاجانی، ۱۳۸۳: ۱۲).



نمودار ۱. مدل ایجاد هماهنگی بین سازمان‌ها-آقاجانی (۱۳۸۳)

پال دبلیو. ماتسیچ و باربارا آر. مونسسی در کتاب «عوامل موفقیت همکاری»، عوامل  
 تاثیرگذار بر همکاری را در شش طبقه کلی (۱ محیط ۲) اعضا (۳ فرایند/ ساختار ۴)  
 ارتباطات (۵ هدف و ۶ منابع تقسیم‌بندی می‌کنند. نویسنده ضمن برشمردن کلیه  
 عواملی که در شش طبقه‌بندی مذکور جای می‌گیرند، بر ویژگی‌ها و قابلیت‌های اعضا  
 همکار نظیر اعتماد، درک و احترام متقابل؛ ترکیب مناسب؛ توانایی سازش و نوع تلقی  
 اعضا از میزان سود خود از همکاری تاکید می‌کند.

### ۳- بنیان‌های نظری (با بهره‌گیری از روش فراترکیب)

مبانی و چارچوب نظری در تحقیقاتی که از روش کیفی فراترکیب بهره می‌گیرند، از اصول و جریان قالب روش‌شناسی (رویکرد کمی) پیروی نمی‌کند. لذا پرداختن به بنیان‌های نظری هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی در این پژوهش ساخت متفاوتی دارد که از الگوی زیر تبعیت می‌کند (مشروح روش‌شناسی تحقیق در بخش مربوطه بیان خواهد شد).



نمودار ۲. الگوی باروس و ساندوسکی (۲۰۰۷)

فراترکیب مانند فراتحلیل، برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته‌های جدید و تفسیر آن‌ها به کار می‌رود. با این حال برخلاف فراتحلیل که بر داده‌های کمی و رویکردهای آماری تاکید دارد، فراترکیب بر مطالعات کیفی و تفسیر و تحلیل عمیق آن‌ها به جهت فهم عمیق‌تر است (نقی زاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۱) و به جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، یک ترکیب تفسیری از یافته‌ها را ایجاد می‌کند. براین اساس باروس و ساندوسکی (۲۰۰۷) روش هفت گامی ذیل را برای فراترکیب ارائه نموده‌اند (نیرومند و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۸۱). بنابراین، برای احصاء عوامل و موانع هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی مراحل الگوی فراترکیب به شرح ذیل عملیاتی می‌گردد:

۳-۱- تنظیم سؤال پژوهش: سؤال تحقیق عبارت است از «عوامل موثر بر هماهنگی بین‌سازمانی کدامند و نوع رابطه بین آنها چگونه است؟»

۳-۲- مرور ادبیات به شکل سیستماتیک: در مرور ادبیات پژوهش به شناسایی مقالات و کتب با استفاده از واژه‌های کلیدی مثل «بحران‌های طبیعی»، «هماهنگی بین‌سازمانی»، «مدیریت راهبردی بحران» و «موانع هماهنگی» در بانک‌های اطلاعاتی کتابخانه‌های تخصصی دانشگاه‌ها، مراکز علمی، سایت‌های علمی پژوهشی معتبر و همچنین مجموعه مقالات همایش‌های علمی مرتبط پرداخته شد و ۵۹۳ مقاله و ۱۸۶ کتاب نمایان گردید.

۳-۳- جستجو و انتخاب متون مناسب: پس از بررسی عناوین مقاله و کتب، با توجه به موضوع، هدف و سؤال پژوهش، تعداد ۳۵ مقاله و ۲۸ کتاب انتخاب گردید. چکیده مقالات و کلیات کتب مطالعه و تعداد ۱۱ مقاله و ۲۰ کتاب انتخاب شد. پس از مطالعه کامل مقالات و کتب انتخاب شده ۸ عنوان مقاله و ۱۷ عنوان کتاب مناسب پژوهش حاضر جهت استخراج اطلاعات شناخته شد. علاوه بر موارد مذکور، در این پژوهش از طرح جامع امداد و نجات کشور (مصوب هیئت وزیران؛ ۱۳۸۲) و قانون تشکیل سازمان مدیریت بحران کشور (مصوب مجلس شورای اسلامی؛ ۱۳۸۷) بهره گرفته شد.

۳-۴- استخراج اطلاعات متون: در این گام، مقالات و کتب منتخب مطالعه و اطلاعات مرتبط با موضوع، هدف و سؤال پژوهش از متن آنها استخراج گردید که به شرح ذیل می‌باشد:

توماس‌ای. درابک و جرال‌دجی‌هواتمر موانع هماهنگی بین‌سازمانی را واهمه سازمان‌ها از تضعیف هویت و استقلال سازمانی، بدگمانی سازمان‌ها نسبت به یکدیگر در خصوص سوءاستفاده سایرین از منابع کمیاب و ارزشمند و عدم تناسب در انتفاع سازمان‌های مختلف دست‌اندرکار از ایجاد هماهنگی برمی‌شمارند (درابک، ۱۳۸۳: ۹۹).

چن<sup>۱</sup> و همکاران معتقدند که ایجاد هماهنگی بین‌سازمانی در شرایط مدیریت بحران‌های طبیعی، به‌علت وجود شرایطی همچون عدم اطمینان، حوادث ناگهانی و غیرمنتظره، خطر امکان وقوع تلفات توده‌ای، مقادیر بالایی از فشار زمانی، کمبود شدید منابع، آسیب در مقیاس وسیع و اختلال در بهره‌گیری از زیرساخت‌ها همچون برق، مخابرات و حمل‌ونقل همراه با سختی است. این موضوع به‌وسیله عواملی مانند وابستگی‌های متقابل زیرساخت‌ها، دخالت‌های گسترده شخصی، تضاد منافع سازمان‌ها و تقاضای بالا برای کسب اطلاعات به‌موقع پیچیده‌تر می‌شود. (چن و

همکاران، ۲۰۰۸: ۷۳-۶۶).

سید مجید جدی ضمن بررسی بحران‌های طبیعی دهه‌های اخیر در داخل کشور، برخی موانع هماهنگی بین‌سازمانی را تمایزات فرهنگی (اعم از فردی و سازمانی)، انتصاب مدیران بجای انتخاب آن‌ها از بهترین‌ها و مناسب‌ترین‌ها، عدم توجه به تفاوت ویژگی‌های مدیریت در شرایط عادی نسبت به ویژگی‌های مدیریت در شرایط بحران، وجود تعارض بین‌سازمانی، نبود اعتماد، ترس از برخورد، عدم تعهد، پرهیز از مسئولیت‌پذیری و بی‌توجهی به نتیجه کار، پیش‌داوری‌های سازمان‌ها نسبت به یکدیگر، رقابت بین‌سازمانی به منظور محوری نشان دادن نقش سازمان خود در مدیریت بحران و نهایتاً تاثیر وجود برخی اختلافات و گرایش‌های سیاسی برمی‌شمارد (جدی، ۱۳۸۷: ۳۹-۳۶).

دونالد والش معتقد است در صورتی که سازمان‌ها بخواهند مدیریت بحران کارآمدتری داشته باشند، می‌بایست به صورت هماهنگ عمل نموده و در وظایف یکدیگر تداخل ایجاد نمایند (والش، ۱۳۸۶: ۵۸). لذا ضروری است که سازمان‌ها در تمام سطوح و به‌شکلی صحیح آموزش ببینند و توانایی خود را برای مدیریت انواع سوانح افزایش دهند. همچنین سازمان‌های مذکور و نیروی انسانی آن‌ها باید در تمرین و مانورها با سایر سازمان‌ها شرکت کنند تا توان هماهنگی بین آن‌ها افزایش یابد. این نوع تمرین‌ها سطح همکاری بین‌سازمانی را ارتقاء بخشیده و باعث خواهد شد سازمان‌های متعدد دخیل در مدیریت بحران با آشنایی قبلی که هنگام تمرین‌ها به دست آورده‌اند خدمات خود را بهتر و کامل‌تر ارائه نمایند. فرماندهی یکپارچه، ارتباطات موثر، مدیریت و اشتراک اطلاعات و مدیریت جامع منابع در معنای داشتن تصویر صحیح و به‌روز از منابع از دیگر وجوه حیاتی هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی می‌باشند (همان، ۶۹-۱۷).

بانیپال<sup>۱</sup> در بررسی واکنش به طوفان کاترینا که در صبحگاه ۲۹ اوت ۲۰۰۵ از دریا به خشکی رسید و باعث خساراتی در حدود ۲۰۰ میلیارد دلار شد، به فقدان هماهنگی در بین واکنش‌گران و دلایل مرتبط به آن پرداخته است. او می‌گوید یک مسئله کلیدی، عدم آگاهی و اطلاع در میان واکنش‌گران، درخصوص فعالیت‌هایی است که در مکان‌های دیگر در حال انجام بود. اولین واکنش‌گران حوزه اضطرار، از مکان سایر کارکنان در منطقه آگاه نبودند و نمی‌توانستند به‌طور مستقیم با آن‌ها صحبت کنند. ارتباط بین‌سازمان‌ها نیز نشان داد که دارای مشکلات عمده‌ای می‌باشد. کارکنان سازمان مدیریت اضطراری شهری، ایالتی و فدرال قادر نبودند به‌طور مستقیم با



یکدیگر ارتباط برقرار کنند و این به علت تفاوت در فرکانس‌ها و ناسازگاری تجهیزات ارتباطی که توسط سازمان‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گرفت بود. علاوه بر این، به علت اینکه تعداد زیادی از داوطلبان تلاش می‌کردند که از سیستم مخابراتی موجود استفاده کنند، این سیستم، بیش از حد مشغول و غیرقابل استفاده بود. قطع ارتباطات، فقدان یک‌ساختار فرماندهی حادثه مناسب، فقدان یک فرایند برای یک واکنش یکپارچه، غیرشفاف بودن نقش‌ها و مسئولیت‌های مراکز فرماندهی از دیگر موانع موجود بر سر راه تحقق هماهنگی بین‌سازمانی بودند (بانپسال، ۲۰۰۶: ۴۹۴-۴۸۴).

پورحسینی و همکاران نیز در پژوهشی با عنوان «ارزیابی کارکرد هماهنگی سازمان‌های مسئول در مدیریت بلایای طبیعی» به این موضوع پرداخته‌اند. یافته‌های بدست آمده از این تحقیق نشان می‌دهد که در حال حاضر موانع هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی را می‌بایست در حوزه‌های عدم اعزام تیم‌های ارزیابی هماهنگ و پذیرفته نبودن نتایج ارزیابی برای همه، عدم ارتباطات مناسب بین‌سازمانی، هم‌سطح نبودن منابع، نبود بانک اطلاعاتی منابع، عدم تعیین سخنگوی بلایای طبیعی، وجود فرماندهان مستقل و متعدد، انتقال مصدومان به شکل سلیقه‌ای، عدم برنامه‌ریزی صحیح برای فرآیند درمان، عدم هماهنگی بین تیم‌های جستجو و نجات، کمبود منابع، سلیقه‌ای بودن و ناهماهنگی در اسکان آسیب‌دیدگان، عدم هماهنگی بین متولیان امور متوفیات، ارائه آمار متناقض مصدومان و فوت‌شدگان، فقدان هماهنگی در برقراری امنیت، و عدم کنترل جاده‌های جستجو کرد (پورحسینی، ۱۳۹۲: ۱۰۹).

در یک مطالعه موردی در انگلستان، درخصوص هماهنگی بین‌سازمانی در واکنش به یک حادثه طبیعی که با بهره‌گیری از روش مصاحبه با افراد درگیر در مدیریت این حادثه و همچنین بررسی اسناد و مدارک مربوطه انجام گرفت، اسمیت و داو<sup>۱</sup> به این نتیجه رسیدند که یکی از موانع اصلی بر سر راه هماهنگی بین‌سازمانی در حین واکنش، فقدان آگاهی وضعیتی هر تصمیم‌گیرنده از ساختار کلی مدیریت جاری در صحنه بحران می‌باشد. این مانع در زمان ایجاد هماهنگی بین‌سازمانی که با فاصله از هم مستقر گردیده بودند بیشتر مشهود بود. براساس این پژوهش، یکی از موانع کلیدی موثر در تحقق هماهنگی بین‌سازمانی، ضعف در ایجاد ارتباطات موثر بین سازمان‌های مذکور بود. از جمله دیگر موانع موثر در ایجاد هماهنگی بین‌سازمانی، فقدان یک مدل ذهنی مشترک در بین سازمان‌ها نسبت به کلیت مدیریت بحران بود. در کل از نظر این محققان، ریشه موانع هماهنگی

بین‌سازمانی در ساختار تعامل سازمان‌ها در سیستم مدیریت بحران و همچنین نحوه تصمیم‌گیری‌های فردی و تیمی که در حین بحران گرفته می‌شود نهفته است (اسمیت و داوول، ۲۰۰۰: ۱۱۶۶-۱۱۵۳).

پورحیدری و ولدبیگی نیز معتقدند که در زمان وقوع بحران، برخی موانع ایجاد هماهنگی بین‌سازمانی را با مشکل مواجه می‌کند. ماهیت خود بحران یکی از این دلایل است. در زمان بحران، مرزهای قانونی درهم شکسته شده، وظایف غیرمعمول خودنمایی کرده و ساختار سازمان‌های پاسخگو دچار تغییر می‌شود. علاوه بر این، در این شرایط افراد و سازمان‌هایی بسیج می‌شوند که معمولاً در فوریت‌های روزانه مشارکت نمی‌کنند. با توجه به این تغییرات، روش‌های معمول هماهنگی را نمی‌توان به موقعیت‌های فاجعه‌بار تعمیم داد. پورحیدری در ادامه موانع دیگری را برمی‌شمارد که عبارتند از اطلاعات ناکافی، ناکامل، نادرست یا بسیار زیاد؛ عدم ارتباط مابین اولین واکنش‌گران و کارکنان ستاد بحران، از بین رفتن تجهیزات ارتباطی، موانع زبانی مابین امدادگران و آسیب‌دیدگان، کنترل بیش از حد یا مستبدانه واکنش‌گران. ایشان ضمن اذعان به اینکه رابطه تنگاتنگی بین ارتباطات و هماهنگی وجود دارد معتقد است که نمی‌توان هر مشکل ارتباطی را به بحران یا تجهیزات نسبت داد. برخی از مشکلات ارتباطی، مشکلات افراد است و نه مشکل تجهیزات. گروهی از افراد در درجه اول اطلاعات را به سازمان‌های خود می‌دهند و توجهی به تاثیر آن بر عملیات پاسخ ندارند و نیازهای حین بحران سایر سازمان‌ها را مورد توجه چندانی قرار نمی‌دهند. فردی ممکن است اطلاعاتی داشته باشد که سازمانی دیگر کاملاً به آن نیازمند است، اما به او اطلاع‌رسانی نمی‌شود. در جریان پاسخ به بحران، معمولاً توافقی در مورد اینکه چه کسی مسئول جمع‌آوری و پخش اطلاعات باشد وجود ندارد. اطلاعات زیاد، اختلال در شبکه‌های ارتباطی و شنود پیام‌های دیگران، روند ارتباط‌گیری را دچار مشکل خواهد کرد. رقابت بین‌سازمانی نیز ممکن است برقراری ارتباط را با مانع روبرو نماید (پورحیدری، ۱۳۹۱: ۵۳۲).

مکان‌انتایر<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۸ به منظور شناسایی موانع هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی پژوهشی درخصوص واکنش به گردباد فورت‌ورث را که در ۲۸ مارس سال ۲۰۰۰ در منطقه فورت‌ورث تگزاس رخ داد و ۵ کشته و ۴۸ زخمی را با خود به همراه داشت انجام داد. براساس این پژوهش، موانع هماهنگی بین‌سازمانی در این بحران شامل مواردی نظیر مشکلات اطلاعاتی (اطلاعات ناکافی و یا بیش از حد، اطلاعات نادرست و یا ناقص)، فقدان ارتباط مناسب

بین صحنه بحران با مرکز عملیات‌های اضطراری، خرابی تجهیزات ارتباطی (مانند تخریب آنتن فرستنده تلویزیون و سیستم‌های رادیویی و از کار افتادن تلفن‌های همراه) و موانع ارتباط کلامی بودند (مک‌انتایر، ۲۰۰۸: ۳۶۱-۳۵۱).

در پژوهشی دیگر پیت به منظور شناسایی موانع هماهنگی بین‌سازمانی در شرایط بحران‌های طبیعی، سیل گلاسترشر (ناحیه‌ای در جنوب غربی انگلستان) را مورد بررسی قرار داد. از جمله موانع هماهنگی بین‌سازمانی که پیت در واکنش به این بحران مشاهده نموده است، فقدان یک ساختار هماهنگی روشن، عدم هماهنگی میان دفتر هواشناسی و سازمان محیط‌زیست، فقدان ارتباطات و به اشتراک‌گذاری اطلاعات کلیدی میان سازمان‌ها، فقدان موافقت‌نامه کمک متقابل میان سازمان‌ها، عدم شفافیت در مورد نقش‌ها و مسئولیت‌های سازمان‌های مختلف، فقدان رهبری در سطحی متناسب با سطح حادثه و فقدان ستادهای فرماندهی مناسب بوده است (پیت، ۲۰۰۸: ۶۴).

عباس‌نژاد و عنابستانی نیز در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل موثر بر هماهنگی بین‌سازمان‌های اجرایی درگیر در مدیریت بحران‌های طبیعی در استان خراسان جنوبی» فقدان مراکز ارتباطی مناسب، فقدان روندی نظام‌مند و وجود وقفه در امور با تغییرات مدیریتی، عدم حضور به موقع سازمان‌ها هنگام بحران، عدم استفاده بهینه از منابع و اتلاف آن‌ها و وجود موازی‌کاری در سازمان‌ها را از جمله موانع هماهنگی بین دستگاه‌های اجرایی استان برمی‌شمارد (عباس‌نژاد، ۱۳۹۱: ۲).

۳-۵- تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: پس از مقایسه، تفسیر و ترکیب یافته‌های استخراج شده از متون کتب و مقالات منتخب، موانع تحقق هماهنگی بین‌سازمانی، عوامل اصلی (متغیرهای میانی) موثر بر هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی و متغیرهای مستقل (تاثیرگذار بر عوامل اصلی) در دو فضای روابط رسمی و غیررسمی بین‌سازمانی احصاء گردید.

جدول شماره ۱: عوامل موثر بر هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی

ردیف	عوامل اصلی (متغیرهای میانی)				فضای روابط رسمی (متغیرهای مستقل)				فضای روابط غیررسمی (متغیرهای مستقل)		
	فرماندهی یکپارچه	مدیریت ارتباطات	مدیریت اطلاعات	مدیریت منابع	قانون	برنامه ریزی	آموزش	تمرین و مانور	ارزیابی و نظارت	عوامل محیطی	عوامل سازمانی
جدی	*			*	*				*		*
درایک	*	*	*	*		*			*	*	*
مک انتایر	*	*	*	*		*				*	
بانپیل	*	*	*	*	*	*	*	*			
پورحیدر ی	*	*	*	*						*	*
پیت اسمیت & داول	*	*	*	*	*	*	*	*			
چن	*	*	*	*			*	*		*	*
آقاجانی	*			*		*				*	*
والش	*	*	*	*		*	*	*			

۳-۶- کنترل کیفیت: با بهره‌گیری از روش دلفی و ضمن انجام مصاحبه‌هایی عمیق با جمعی از مطلعین و خبرگان علمی و اجرایی حوزه مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی که در صحنه‌های متعدد بحرانی حاضر بوده و موانع و چالش‌های هماهنگی بین‌سازمانی را از نزدیک لمس نموده‌اند، موانع احصاء شده از تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین نظرات سایر خبرگانی که مورد مصاحبه واقع شدند به آن‌ها عرضه گردید. خبرگان ضمن تأیید کلیه موانع احصاء شده، عوامل اصلی (متغیرهای میانی) موثر بر هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی و همچنین متغیرهای مستقل (تاثیرگذار بر عوامل اصلی) در دو فضای روابط رسمی و غیررسمی بین‌سازمانی، بر روی برخی از موانع تأکید بیشتری نمودند و بدین ترتیب یافته‌های تحقیق از نظر کیفیت مورد کنترل واقع شدند. در ذیل موارد مطروحه توسط خبرگان در تأیید موارد احصاء شده از مطالعات کتابخانه‌ای ارائه می‌گردد.

سلطانی<sup>۱</sup> ضمن تأیید موارد احصاء شده بر عوامل و موانع ذیل تأکید بیشتری نمود:

- غلبه روابط غیررسمی بین‌سازمانی بر روابط رسمی و ضابطه‌مند.
- وجود ویژگی‌های شخصی و شخصیتی نامتناسب با ویژگی‌های مورد انتظار از مدیران بحران (نظیر برنامه‌پذیری، تبعیت‌پذیری، ضعف در حوزه تصمیم‌گیری و ...).
- فقدان و یا ضعف در حوزه قانون و غلبه روابط غیررسمی بین‌سازمانی بر روابط رسمی.
- فقدان و یا ضعف در حوزه ضمانت اجرائی قوانین، دستورالعمل‌ها و برنامه‌ها.
- فقدان و یا ضعف در حوزه آموزش.
- ضعف در حوزه تبادل اطلاعات.
- فقدان بانک اطلاعاتی جامع و فقدان زبان مشترک بین‌سازمانی.

دفتری<sup>۲</sup> ضمن تأیید موارد احصاء شده، اهم موانع هماهنگی بین‌سازمانی را بدین شرح ذکر نمود:

- ضعف در ارتباط مدیران و مسئولان در سطح ملی، استانی و شهرستانی.
- تعداد کم جلسات حوادث غیرمترقبه جهت هماهنگی.
- عدم تقید برخی از مسئولین موثر جهت شرکت در جلسات هماهنگی و اعزام افراد فاقد اختیار و صلاحیت بجای خود.
- ضعف در سازماندهی و تقسیم فعالیت‌ها.
- فقدان قوانین و یا ضعف در اجرای آن‌ها.
- ضعف در حوزه مدیریت منابع و جابه‌جایی امکانات و منابع از یک سازمان به سازمان دیگر.
- عدم شفافیت در شرح وظایف سازمان‌ها و به تبع آن تداخل و دوباره‌کاری‌های عملکردی.
- در دسترس نبودن تصمیم‌گیرندگان محلی در شرایط وقوع بحران.
- فقدان تمهیدات، اقدامات و برنامه‌ریزی‌های مدون در دوران آمادگی.
- اجرای ناصحیح تمرین و مانورهای چندسازمانه و پنهان ماندن نقاط قوت و ضعف.
- فقدان یک زبان مشترک در بین سازمان‌ها.
- فقدان آگاهی‌های وضعیتی.
- ضعف در دانش تخصصی واکنش‌گران و بالانحص مدیران تصمیم‌گیرنده و تصمیم‌ساز.

۱ - رئیس سابق امداد و نجات هلال احمر استان کرمان و مدرس دانشگاه.

۲ رئیس سابق سازمان امداد و نجات هلال احمر کشور.

- تمایل برخی سازمان‌ها جهت کسب و جاهت سازمانی به واسطه حضور در میدان مقابله.
  - جابجایی زود هنگام مدیران در حوزه مدیریت بحران.
  - تخریب و خارج از سرویس شدن سیستم‌های مخابراتی و ارتباطی.
  - ترافیک سنگین ارتباطات مخابراتی غیرضروری و یا غیرموثر توسط داوطلبان.
  - بروز شایعات مخرب.
  - عملکرد ضعیف رسانه‌ها در ارائه اخبار صحیح.
- احمدنسب<sup>۱</sup> ضمن تائید موارد احصاء شده، بر موانع ذیل تاکید بیشتری نمود:
- ضعف قوانین.
  - فقدان یک سیستم فرماندهی متمرکز و واحد.
  - تفسیر به رای قوانین موجود توسط برخی از سازمان‌ها.
  - عدم رعایت توازن در تخصیص اعتبارات و بودجه مدیریت بحران در بین سازمان‌ها.
- خسروی<sup>۲</sup> نیز ضمن تائید موارد احصاء شده به شرح و توضیح موارد ذیل پرداخت:
- غلبه روابط غیررسمی بین سازمانی بر روابط رسمی.
  - ضعف در حوزه قانون و ضمانت اجرای آن.
  - عدم ارزیابی و نظارت بر عملکرد سازمان‌ها و کیفیت عملکرد آن‌ها.
  - بی‌اعتمادی بین سازمانی ناشی از پیشداوری‌های مبتنی بر عملکرد بد سازمان‌ها در گذشته.
  - بی‌اعتقادی برخی از مدیران به اصول علمی مدیریت بحران.
  - عدم تمایل و همکاری سازمان‌ها در ایجاد بانک اطلاعاتی جامع.
  - فقدان تجربه همکاری بین سازمانی و کار تیمی.
  - عدم تقید برخی از سازمان‌ها به وحدت فرماندهی و زنجیره فرماندهی.
  - فقدان یک مرکز فرماندهی واحد و مجهز.
  - فقدان برنامه‌ریزی مناسب.
  - عدم اعتقاد برخی از سازمان‌ها به پیش‌بینی و پیشگیری و آمادگی.

۱ - رئیس مرکز مدیریت بحران و پدافند غیرعامل شرکت آبفای استان تهران

۲ - مسئول مدیریت بحران شهرداری تهران - منطقه ۹

- نگرش سنتی برخی از مدیران به مقوله مدیریت بحران.
- عدم اعتقاد حقیقی برخی از مدیران به آموزش و تاثیر آن بر مدیریت بهینه بحران.
- بکارگیری روشهای غلط آموزش و ارائه آموزش‌های غیرکاربردی و نمایشی.
- فقدان کارگاه‌های تخصصی آموزشی.
- عدم اعتقاد برخی از مدیران به کار جمعی و خرد جمعی.
- اختلاف در بینش‌ها و نگرش‌های مدیران در خصوص موضوعات بحران‌زا.
- اجرای مانورها در قالب نمایش و رفع تکلیف.
- فقدان ارزیابی و نظارت بر عملکرد سازمان‌ها.
- فقدان کانال‌های مشترک ارتباطی-مخابراتی در بین سازمان‌ها.
- فقدان یک زبان مشترک بین سازمانی.

علمداری<sup>۱</sup> موانع ذیل را در هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی برشمرد:

- فقدان برنامه‌ریزی مدون(اصلی‌ترین و موثرترین عامل).
- عدم شفافیت در شرح وظایف سازمان‌ها.
- وجود نگاه غیرحاکمیتی به مدیریت بحران(تغییرات مدیریتی و عملکردی با تغییر دولت‌ها).
- عدم پاسخگویی سازمان‌ها در ازای اقدامات خود.
- نگرش غلط نسبت به مقوله مدیریت بحران و تعریف آن در حد مدیریت مقابله.
- فقدان اعتماد بین‌سازمانی.
- فقدان تقسیم کار مبتنی بر بحث و نظرهای علمی.
- فقدان و یا ضعف نگاه برنامه‌محور در بین مدیران بحران.
- فقدان و یا ضعف دانش تخصصی در حوزه مدیریت بحران در بین مدیران و متولیان.
- ضعف شخصی و شخصیتی برخی مدیران همچون ضعف در توان تصمیم‌گیری.
- نگرش ناصحیح برخی از مدیران به مدیریت بحران.
- سیاست‌زدگی(در معنای غربی آن).
- فقدان شاخص و ضمانت اجرای مناسب جهت نظارت بر عملکرد سازمان‌ها.

<sup>۱</sup> - رئیس سابق اورژانس کشور

- ضعف در اجرای آموزش‌های مهارتی از بالاترین سطح راهبردی تا مسئولین اجرایی.
  - غلبه روابط غیررسمی بین‌سازمانی بر روابط رسمی.
  - غلبه فرهنگ قهرمان‌پروری بر فرهنگ کار تیمی.
  - فقدان و یا ضعف در حوزه تمرین و مانور و اجرای تمرین‌ها در حد یک کار نمایشی.
  - فقدان و یا ضعف در ایجاد بانک اطلاعاتی (بانک برنامه‌ها).
  - فقدان یک زبان مشترک ارتباطی بین سازمان‌ها در شرایط بحران.
- جمع‌بندی و دسته‌بندی عوامل و موانع هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی در قالب جدول ذیل به تائید و اجماع نظر نخبگان مورد مصاحبه قرار گرفت.
- جدول شماره ۲: جمع بندی نظر خبرگان درخصوص موانع هماهنگی بین سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی

فضای روابط غیررسمی (متغیرهای مستقل)			فضای روابط رسمی (متغیرهای مستقل)					عوامل اصلی (متغیرهای میانی)				صاحب نظر
عوامل سازمانی	عوامل فردی	عوامل محیطی	ارزیابی و نظارت	تمرین و مانور	آموزش	برنامه ریزی	قانون	مدیریت منابع	مدیریت اطلاعات	مدیریت ارتباطات	فرماندهی یکپارچه	
**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	علمداری
*	*	*	*	**	**	**	*	**	**	**	**	اسکندری
**	**	*	**	**	**	**	**	**	**	**	**	دفتری
**	*	*	*	*	*	*	**	**	*	*	**	احمدنسب
*	**	*	**	*	**	**	**	**	**	**	**	سلطانی
**	**	**	**	*	**	**	**	**	**	*	**	خسروی

\*\* تائید عوامل و موانع احصاء شده از روش اسنادی.  
 \*\* تاکید بر اهمیت مانع احصاء شده از روش اسنادی.  
 - دسته بندی یافته‌ها در قالب عوامل اصلی (متغیرهای میانی) تاثیرگذار بر هماهنگی بین‌سازمانی و متغیرهای مستقل موثر بر عوامل اصلی در دو فضای روابط رسمی و غیررسمی مورد تائید همگی خبرگان مورد مصاحبه واقع شد.

### روش‌شناسی تحقیق

نوع تحقیق حاضر براساس هدف، توسعه‌ای کاربردی و بر اساس ماهیت داده‌ها، کیفی و براساس روش‌های جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، اسنادی است. روش انجام تحقیق، تحلیلی توصیفی بوده و داده‌های کیفی از روش پژوهش کیفی فراترکیب، جمع‌آوری شده است. روش فراترکیب زیرمجموعه روش فرامطالعه است. روش فرامطالعه به منظور بررسی، ترکیب و تحلیل پژوهش‌های گذشته مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش به تجزیه و تحلیل عمیق کارهای پژوهشی انجام شده در یک حوزه خاص می‌پردازد و با توجه به نیازمندی تحقیق، بر چهار حوزه



فراروش، فرانظری، فراتحلیل و فراترکیب دلالت دارد. فراتحلیل به عنوان مشهورترین حوزه فرامطالعه، به طور ویژه بر مطالعات کمی پیشین تمرکز دارد (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۰). پژوهش حاصل از روش فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و براساس ارتباط آن مطالعات با سؤال پژوهش تشکیل می‌شود. این روش بر مطالعات کیفی که لزوماً ادبیات وسیعی را شامل نمی‌شود تمرکز دارد و به جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، یک ترکیب تفسیری از یافته‌ها را ایجاد می‌کند (نیرومند و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۸۱). باروس و ساندوسکی (۲۰۰۷) یک روشی هفت مرحله‌ای که شرح آن در بنیان‌های نظری تحقیق ارائه گردید را برای فراترکیب طرح نموده‌اند. بنیان‌های نظری تحقیق در چارچوب شش گام از این روش و یافته‌های تحقیق در ذیل به عنوان گام هفتم این روش ارائه گردیده است.

### یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق با استفاده از روش فراترکیب، در وهله اول عوامل و موانع تاثیرگذار بر هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی احصاء گردید. در ادامه و براساس نظر و تأیید نخبگان، این عوامل و موانع ایجاد هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی ریشه‌یابی، دسته‌بندی و از نظر میزان و نوع تاثیرگذاری بر هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی سطح‌بندی و نهایتاً نتایج آن به مدل نظری تحقیق منتج گردید. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی از چهار عامل اصلی «فرماندهی یکپارچه»، «مدیریت ارتباطات»، «مدیریت اطلاعات» و «مدیریت منابع» تاثیر می‌پذیرد. این چهار عامل (به عنوان متغیرهای میانی) خود از متغیرهای مستقل قانون، برنامه‌ریزی، آموزش، تمرین و مانور، ارزیابی و نظارت در حوزه شبکه روابط رسمی بین‌سازمانی تاثیر می‌گیرد. همچنین در حوزه شبکه روابط غیررسمی بین‌سازمانی، عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی بر عامل‌های اصلی تاثیر می‌گذارند.

**الف- عوامل اصلی تاثیرگذار بر هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی (متغیرهای میانی):**

الف/۱- عوامل موثر بر هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی در حوزه فرماندهی:

- ۱- فقدان سامانه‌های استاندارد نظیر سامانه فرماندهی سوانح.
- ۲- فقدان مرکز عملیات اضطراری مجهز و ستاد فرماندهی متمرکز.
- ۳- وجود فرماندهان مستقل و متعدد و اختلاف دیدگاه‌های آن‌ها.
- ۴- کنترل بیش از حد یا مستبدانه واکنش‌گران.

الف/۲- عوامل موثر برهماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی در حوزه مدیریت ارتباطات:

- ۱- فقدان و یا ضعیف ارتباط مناسب بین صحنه بحران‌زده با مرکز عملیات اضطراری.
- ۲- ضعف در ارتباط مدیران و مسئولان در سطوح ملی، استانی و شهرستانی.
- ۳- فقدان هم‌سازی بین فن‌آوری‌های ارتباطی سازمان‌ها (شبکه‌ها، دستگاه‌ها و فرکانس‌ها).
- ۴- فقدان یک زبان مشترک و واژگان استاندارد در برقراری ارتباطات بین‌سازمانی.
- ۵- فقدان کانال‌های مشترک ارتباطی-مخابراتی در بین سازمان‌ها.
- ۶- تخریب و خارج از سرویس شدن سیستم‌های مخابراتی و ارتباطی.
- ۷- کاهش شدید توان بهره‌وری سیستم‌های مخابراتی به علت استفاده شخصی و گسترده داوطلبان.
- ۸- بروز شایعات مخرب و عملکرد ضعیف رسانه‌ها در ارائه اخبار صحیح.

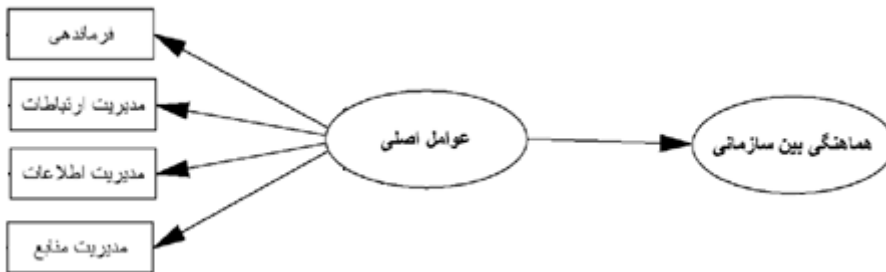
الف/۳- عوامل موثر برهماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی در حوزه مدیریت اطلاعات:

- ۱- فقدان و یا ضعف در ایجاد بانک اطلاعاتی جامع (بانک برنامه‌ها).
- ۲- ضعف در جمع‌آوری اخبار و اطلاعات در حین بحران.
- ۳- ضعف در سازماندهی اخبار و اطلاعات در حین بحران.
- ۴- ضعف در تلفیق اخبار و اطلاعات در حین بحران.
- ۵- ضعف در انتشار اخبار و اطلاعات.
- ۶- بی‌اطلاعی سازمان‌ها از برنامه‌ها و راهبردهای یکدیگر.
- ۷- ابهام در خصوص مسئول و متولی اصلی جمع‌آوری و توزیع اطلاعات.
- ۸- فقدان یک تصویر عملیاتی مشترک، ناشی از ضعف در اطلاع‌رسانی مستمر از وضعیت.
- ۹- ضعف در توزیع آگاهی‌های فرا وضعیتی (آگاهی‌ها، توانایی‌ها و منابع سایر سازمان‌ها).
- ۱۰- درک ناصحیح سیستم‌های پشتیبانی اطلاعات از اطلاعات مورد نیاز سازمان‌های مختلف.
- ۱۱- درک ناصحیح سازمان‌ها از اطلاعات دریافتی.
- ۱۲- ابهام در نوع درخواست سازمان‌ها، از سازمان‌های معین و پشتیبانی‌کننده.
- ۱۳- انتشار اخبار و اطلاعات غیرموثق و تایید نشده از طریق رسانه‌ها.

۱۴- گسیختگی و ایجاد فاصله در جریان اطلاع‌رسانی.

الف/۴- عوامل موثر بر هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی در حوزه مدیریت منابع:

- ۱- فقدان و یا ضعف در هدایت متمرکز و مناسب منابع.
- ۲- فقدان یک بانک اطلاعات جامع از منابع موجود و در دسترس سازمان‌ها.
- ۳- نگرانی سازمان‌های ارائه‌کننده منابع و امکانات از به هدر دادن آن‌ها توسط سازمان‌های دیگر.
- ۴- محدودیت در نقل و انتقال منابع و ترابری.
- ۵- ابهام و عدم آگاهی هر سازمان از منابع در دسترس سایر سازمان‌ها.
- ۶- ضعف در حوزه مدیریت و تبادل منابع انسانی.
- ۷- ضعف در حوزه تبادل تجهیزات و وسایل امدادی.
- ۸- ضعف سازمان‌ها در اولویت‌بندی نیازمندی‌های خود و سایر سازمان‌ها.



شکل ۱- مدل تاثیرگذاری عوامل اصلی بر هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت

ب- متغیرهای مستقل تاثیرگذار بر عوامل اصلی:

ب/۱- متغیرهای مستقل در حوزه شبکه روابط رسمی بین‌سازمانی:

ب/۱/۱- عوامل و موانع ناشی از متغیر مستقل قانون:

- ۱- فقدان قوانین و یا وجود قوانین ناکارآمد.
- ۲- ضعف در حوزه ضمانت اجرائی قوانین، دستورالعمل‌ها و برنامه‌ها.
- ۳- غلبه روابط غیررسمی بین‌سازمانی بر روابط رسمی. بدلیل فقدان و یا ضعف در اجرای قوانین.
- ۴- نگاه غیرحاکمیتی به مدیریت بحران و به تبع آن تغییر در مدیریت و عملکرد با تغییر دولت‌ها.

- ۵- عدم شفافیت در مورد نقش‌ها و مسئولیت‌ها و حدود وظایف سازمان‌های واکنش‌گر.
  - ۶- فقدان یک سازوکار شفاف و ثابت در انتخاب مدیران.
  - ۷- عدم رعایت توازن در تخصیص اعتبارات و بودجه مدیریت بحران در بین سازمان‌ها.
  - ۸- عدم شفافیت در شرح وظایف سازمان‌ها و فقدان تقسیم کار مبتنی بر بحث و نظرهای علمی.
  - ۹- امکان تفسیر به رای قوانین موجود توسط برخی از سازمان‌ها.
  - ۱۰- عدم پاسخ‌گویی سازمان‌ها در ازای اقدامات خود.
- ب/۲/۱- عوامل و موانع ناشی از متغیر مستقل برنامه‌ریزی:
- ۱- ضعف در برنامه‌ریزی جامع و مشترک بین سازمان‌ها و گروه‌های امدادی پیش از بحران.
  - ۲- ضعف در برنامه‌ریزی جامع و مشترک بین سازمان‌ها و گروه‌های امدادی حین بحران.
  - ۳- ضعف در برنامه‌ریزی جامع و مشترک بین سازمان‌ها و گروه‌های امدادی پس از بحران.
  - ۴- تعداد کم جلسات حوادث غیر مترقبه جهت هماهنگی.
- ب/۳/۱- عوامل و موانع ناشی از متغیر مستقل آموزش:
- ۱- فقدان، ضعف و یا عدم استمرار در بهره‌گیری از آموزش‌های مهارتی چندسازمانه (جهت متولیان مدیریت بحران از بالاترین سطح راهبردی تا مسئولین و عوامل اجرایی).
  - ۲- فقدان سناریوهای مناسب آموزشی-مهارتی چندسازمانه.
  - ۳- بهره‌گیری از روش‌های غلط و ناکارآمد آموزشی در آموزش‌های مدیریت بحران (فقدان کارگاه‌های تخصصی-آموزشی).
  - ۴- ارائه آموزش‌های نمایشی.
  - ۵- نگرش غلط نسبت به مقوله مدیریت بحران و تعریف آن در حد مدیریت مقابله (نگاه غیرعلمی به مدیریت بحران).
  - ۶- فقدان و یا ضعف دانش تخصصی در حوزه مدیریت بحران در بین مدیران و متولیان.
  - ۷- فقدان و یا ضعف نگاه برنامه‌محور در بین مدیران بحران.

ب/۴/۱- عوامل و موانع ناشی از متغیر مستقل تمرین و مانور:

- ۱- فقدان، ضعف و یا عدم استمرار در بهره‌گیری از تمرین و مانورهای مهارتی چندسازمانه.
- ۲- اجرای نمایشی و ناصحیح تمرین و مانورهای مشترک چند سازمانه (رفع تکلیف) و به تبع آن پنهان ماندن نقاط قوت و ضعف برنامه‌های عملیاتی.

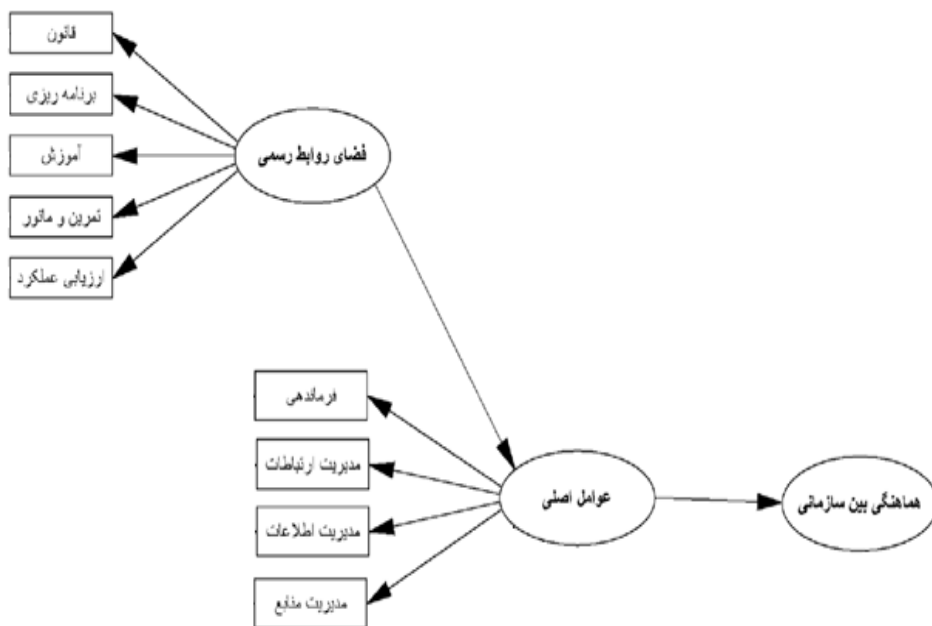
ب/۵/۱- عوامل و موانع ناشی از متغیر مستقل ارزیابی و نظارت:

ب/۵/۱/۱- عوامل و موانع ناشی از ارزیابی بحران:

- ۱- عدم اعزام تیم‌های ارزیابی مشترک.
- ۱- تفرق نظر در حوزه ارزیابی بحران و خسارات ایجاد شده.

ب/۵/۱/۲- عوامل و موانع ناشی از ارزیابی و نظارت بر عملکرد سازمان‌ها:

- ۱- فقدان و یا ضعف در ارزیابی و نظارت بر عملکرد سازمان‌ها.
- ۲- فقدان شاخص مناسب جهت ارزیابی و نظارت بر عملکرد سازمان‌ها و به تبع آن نظارت غیررسمی و بدور از هرگونه ضمانت اجرا.



شکل ۲- مدل تاثیرگذاری عوامل فضای روابط رسمی بین‌سازمانی (متغیر مستقل)

بر عوامل اصلی (متغیر میانی)

ب/۲- متغیرهای مستقل در حوزه شبکه روابط غیررسمی بین‌سازمانی:

ب/۱/۲- عوامل و موانع ناشی از متغیر مستقل «عوامل محیطی»:

۱- فضای آشوب‌زده، هیجانی و پراسترس محیط بحران.

۲- در هم شکسته شدن مرزهای قانونی.

۳- در دسترس نبودن تصمیم‌گیرندگان محلی در شرایط وقوع بحران.

۴- بروز شایعات مخرب.

ب/۲/۲- عوامل و موانع ناشی از متغیر مستقل «عوامل فردی»:

۱- فقدان تجربه کافی برخی از مدیران بواسطه عدم حضور در بحران‌های دهه‌های اخیر.

۲- ضعف دانش تخصصی و یا بی‌اعتقادی عملی برخی از مدیران به اصول علمی مدیریت بحران (نگاه سنتی به مدیریت بحران).

۳- عدم آگاهی برخی از مدیران و فرماندهان به تفاوت مدیریت در شرایط بحرانی و شرایط عادی.

۴- اعمال نظرهای شخصی و ارائه نظرات غیرکارشناسانه.

۵- بی‌اعتقادی برخی از مدیران به آموزش و تاثیر آن بر مدیریت بهینه بحران.

۶- بی‌اعتقادی و عدم تمایل برخی از مدیران و فرماندهان به کار جمعی و خرد جمعی.

۷- فقدان و یا ضعف نگاه برنامه محور در بین برخی از مدیران و فرماندهان بحران.

۸- بی‌اعتقادی برخی از مدیران و فرماندهان در ایجاد تعاملات و همکاری‌های بین‌سازمانی.

۹- فقدان و یا ضعف در ویژگی‌های شخصی و شخصیتی مورد نیاز جهت مدیریت

بحران (برنامه‌پذیری، تبعیت‌پذیری، تصمیم‌گیری و...).

۱۰- پیشداوری‌های شخصی.

۱۱- فقدان تعهد کافی.

۱۲- اقدامات و تصمیم‌گیری‌های هیجانی و متأثر از فضای بحران‌زده.

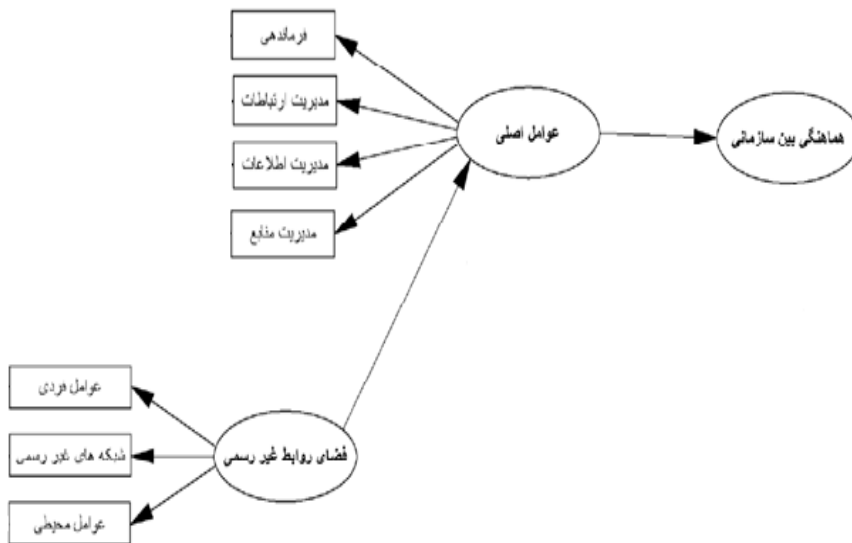
۱۳- ارسال اطلاعات به سازمان‌های خود و بی‌توجهی به نیاز سایر سازمان‌ها به اطلاعات مذکور.

۱۴- عدم تقید برخی از مسئولین موثر جهت شرکت در جلسات هماهنگی در زمان پیش از بحران.

ب/۳/۲- عوامل و موانع ناشی از متغیر مستقل «عوامل سازمانی»:

- ۱- نگرش غلط نسبت به مقوله مدیریت بحران و تعریف آن در حد مدیریت مقابله (نگاه غیرعلمی به مدیریت بحران).
- ۲- تفاوت در نگرش سازمان‌ها نسبت به فشار زمانی و فوریت اقدام.
- ۳- تمایل سازمان‌های تامین کننده اعتبار جهت حفظ هویت مستقل به منظور اثبات نقش سازمان خود در موفقیت‌ها.
- ۴- رقابت سازمان‌ها بر سر کسب جایگاه رهبریت اقدام مشترک.
- ۵- تفاوت در سطح انتفاع و یا وجود تضاد منافع سازمان‌ها از ایجاد هماهنگی بین سازمانی.
- ۶- تفاوت ماهوی حیطة کاری و شغلی سازمان‌ها.
- ۷- فقدان پروتکل‌ها و برنامه‌های کمک متقابل.
- ۸- تمایزات فرهنگی.
- ۹- وجود تعارضات بین سازمانی.
- ۱۰- غلبه فرهنگ قهرمان‌پروری بر فرهنگ کار تیمی.
- ۱۱- فقدان تجربه همکاری بین سازمانی و کار تیمی.
- ۱۲- فقدان یک تصویر عملیاتی مشترک در بین سازمان‌ها ناشی از تفاوت و تفرق در آگاهی‌های وضعیتی آن‌ها.
- ۱۳- فقدان یک مدل ذهنی مشترک در بین سازمان‌ها، نسبت به کلیت مدیریت بحران.
- ۱۴- فقدان درک صحیح از نقش و مسئولیت سازمان خود و دیگر سازمان‌ها در مدیریت بحران.
- ۱۵- بی‌اعتمادی بین سازمانی ناشی از پیشداوری‌های مبتنی بر عملکرد سایر سازمان‌ها در بحران‌های قبلی.
- ۱۶- عدم تقید برخی از سازمان‌ها به وحدت فرماندهی و زنجیره فرماندهی.
- ۱۷- عدم پاسخگویی سازمان‌ها در ازای عملکرد خود.
- ۱۸- فقدان بحث و نظرهای علمی در بین سازمان‌ها با حوزه‌های کاری مشابه.
- ۱۹- تفسیر به رای قوانین موجود توسط برخی از سازمان‌ها.
- ۲۰- عدم تمایل سازمان‌ها در به اشتراک‌گذاری اطلاعات خود با سایر سازمان‌ها (و همچنین ایجاد بانک اطلاعاتی جامع).
- ۲۱- وجود گرایش‌های ناهمگون سیاسی در بین مدیران ارشد سازمان‌ها.
- ۲۲- عدم آمادگی سازمان‌ها در اتخاذ تصمیمات حیاتی و در عین حال فوریتی.

- ۲۳- تمایل برخی از سازمان‌ها جهت کسب و جاهت سازمانی به واسطه حضور در میدان مقابله.
- ۲۴- غلبه روابط غیررسمی بین‌سازمانی بر روابط رسمی و ضابطه‌مند.
- ۲۵- عدم تقید برخی از سازمان‌ها به وحدت فرماندهی و زنجیره فرماندهی.
- ۲۶- سیاست‌زدگی در تصمیم‌گیری‌ها (سیاست‌زدگی در معنای غربی آن).

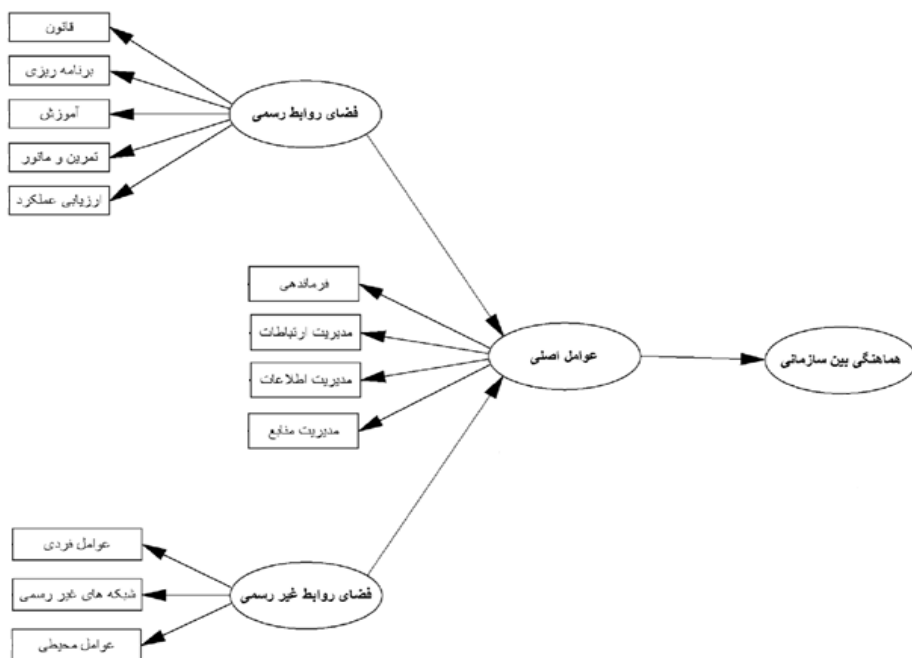


شکل ۲- مدل تاثیرگذاری عوامل فضای روابط غیررسمی بین‌سازمانی (متغیر مستقل)



## نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش فراترکیب هفت مرحله‌ای باروس و ساندوسکی که روشی برای تحلیل مطالعات کیفی می‌باشد، عوامل و موانع تاثیرگذار بر هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی را احصاء نموده و به منظور اعتبارسنجی و کنترل کیفیت یافته‌ها، از مصاحبه‌های عمیق با تعدادی از نخبگان و صاحب‌نظران این حوزه که در زمینه علمی و اجرایی در مدیریت کلان بحران‌های حادث شده قبلی حضور فعال داشته‌اند بهره گرفته است و ضمن کسب نظرات تکمیلی آن‌ها، کمیت و کیفیت یافته‌های کتابخان‌های را با دقت نظر مورد بررسی قرار داده است. براساس یافته‌های حاصل از پژوهش، ۱۰۵ عامل و مانع تاثیرگذار بر هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی احصاء گردید که براساس نظر خبرگان، ۳۴ مورد از این عوامل و موانع جزو عوامل اصلی (متغیر میانی) تاثیرگذار بر این نوع از هماهنگی تشخیص داده شدند که در چهار دسته «فرماندهی یکپارچه»، «مدیریت ارتباطات»، «مدیریت اطلاعات» و «مدیریت منابع» دسته‌بندی شدند. ۷۱ عامل و مانع نیز به عنوان متغیرهای مستقل تحقیق در دو فضای شبکه روابط رسمی و غیررسمی بین سازمانی شناسائی و دسته‌بندی شدند که از طریق تاثیر بر عوامل اصلی (متغیرهای میانی)، هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی را مورد تاثیر قرار می‌دهند. فضای روابط رسمی بین‌سازمانی مشتمل بر حوزه‌های قانون، برنامه‌ریزی، آموزش، تمرین و مانور، ارزیابی و نظارت و فضای روابط غیررسمی بین‌سازمانی مشتمل بر عوامل محیطی، عوامل فردی و عوامل سازمانی می‌باشد. نتایج حاصل از تحقیق در قالب مدل نظری ذیل (شکل-۳) طراحی و به تائید نهایی خبرگان رسیده است.



شکل ۳- مدل نظری هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت راهبردی

### پیشنهادها:

- ۱- ارتقاء سطح قوانین، استانداردها و دستورالعمل‌های موجود و وضع قوانینی واضح، روشن و دارای ضمانت اجرایی قوی در حوزه‌های سازماندهی، برنامه‌ریزی بین‌سازمانی، آموزش بین‌سازمانی، تمرین و مانور بین‌سازمانی، ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و همچنین وضع استانداردهای ملی جهت گزینش مدیران بحران.
- ۲- ارتقاء سطح برنامه‌ریزی‌ها و طرح‌ریزی‌های بین‌سازمانی، پیش و حین بحران به همراه تهیه برنامه‌های اقتضائی و طرح‌های متعدد اجرایی جهت اجرا در شرایط مختلف بحرانی.
- ۳- اجرای آموزش‌های چندسازمانه به منظور ارتقاء سطح شناخت، مهارت و هماهنگ‌سازی.
- ۴- اجرای مستمر تمرین و مانورهای چند سازمانه و میدانی و بدور از هرگونه اقدام نمایشی.
- ۵- ارتقاء سطح ارزیابی و نظارت بر عملکرد سازمان‌های حاضر در صحنه مدیریت بحران.
- ۶- تلاش در جهت ارتقاء سطح نگرش، ادراک، دانش و آگاهی مدیران و همچنین بهره‌گیری از

فیلترهای گزینش استاندارد مدیران بحران.

۷- تلاش در جهت ارتقاء هر چه بیشتر روابط بین فردی در سطح مدیران بحران.

۸- تغییر سیستم حاکم بر مدیریت بحران‌های طبیعی کشور از رویکرد و قالب حکومتی به قالب حاکمیتی، به گونه‌ای که تغییر دولت‌ها موجب تغییرات گسترده مسئولین و مدیران ارشد حوزه مدیریت بحران نگردد.

۹- ارتقاء سطح فرماندهی و رهبری بحران با بهره‌گیری از تکنیک فرماندهی یکپارچه.

۱۰- ایجاد توانایی بالقوه جهت برقراری و حفظ ارتباط موثر، کارآمد و پایدار به کمک ابزارهای نوین ارتباطی به منظور تبادل پیامهای صوتی، تصویری و دیتا که هدایت و فرماندهی موثر صحنه عملیاتی و مدیریت بهینه منابع را تقویت خواهد کرد.

۱۱- بهره‌گیری از اصطلاحات و زبان عملیاتی مشترک توسط عناصر دخیل در مدیریت بحران.

۱۲- ایجاد سامانه اطلاع‌رسانی عمومی جهت اعلان هشدارهای عمومی پیش و حین بحران.

۱۳- ارتقاء سطح مدیریت اطلاعات با بهره‌گیری از تکنیک‌هایی نظیر جمع‌آوری اطلاعات، ارزیابی مخاطرات محتمل، شناسایی و ارزیابی قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها، فرصتها، میزان منابع مختلف موجود و در دسترس سازمان‌های مختلف و... و انتقال این اطلاعات به گروه‌های تصمیم‌گیرنده بالاخص اعضاء حاضر در فرماندهی یکپارچه.

۱۴- ارتقاء سطح مدیریت منابع با بهره‌گیری از روش‌هایی نظیر تبادل تجهیزات، وسایل امدادی، منابع انسانی و استفاده از موافقتنامه‌ها و قراردادهای همکاری دوجانبه و تشکیل بانک اطلاعات منابع.

### ج- پیشنهاد به سایر محققین:

۱- مدل نظری هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی ارائه شده در این پژوهش را درخصوص وضعیت هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت بحران‌های طبیعی جمهوری اسلامی ایران مورد بررسی علمی قرار دهند.

۲- نوع تاثیرات متقابل عوامل و موانع هماهنگی بین‌سازمانی در فضای روابط رسمی و غیررسمی بین‌سازمانی بر یکدیگر را مورد مطالعه قرار دهند.

### د- ویژگی‌های نوآورانه مقاله:

۱- این تحقیق ضمن احصا موانع هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی در سطحی وسیع، می‌تواند گامی مثبت در جهت تقویت بنیه استدلالی

و مدرسان مدیران تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز در حوزه مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی کشور باشد.

۲- در این تحقیق چارچوب نظری مناسبی برای محققان بعدی در حوزه هماهنگی بین‌سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی فراهم آمده است.

## منابع

### الف- فارسی

- آقاجانی، حسنعلی؛ **هماهنگی: درون سازمانی و برون سازمانی**؛ بابلسر: انتشارات دانشگاه مازندران، ۱۳۸۸.
- آقاجانی، حسنعلی؛ **"ارائه مدل ایجاد هماهنگی بین سازمان‌ها (دو یا چند سازمان)"**؛ دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران: گروه پژوهشی آریانا، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف، ۱۳۸۳.
- پورحسینی، سمیرا سادات و علی ربیعی و علی اردلان؛ **"ارزیابی کارکرد هماهنگی سازمان‌های مسئول در مدیریت بحران‌های طبیعی"**؛ فصلنامه علمی پژوهشی حکیم، کرمان: دوره ۱۶، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۲.
- پورحیدری، غلامرضا و برهان الدین ولدبیگی؛ **درسنامه مدیریت جامع بحران**؛ تهران: آرویج ایرانیان، ۱۳۹۱.
- جدی، سیدمجید؛ **"اثر تیم‌سازی بر افزایش هماهنگی در مدیریت بحران"**؛ فصلنامه مدیریت بحران؛ تهران: مرکز پژوهش‌های مدیریت بحران و دفاع غیر نظامی، سال اول، شماره ۱، پاییز ۱۳۸۷.
- درابک، توماس ای و جرالده جی. هواتر؛ **اصول و راهنمای عملی برای دولت‌های محلی**؛ تهران: شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری، ۱۳۸۳.
- سهرابی، بابک؛ اعظمی، امیر و یزدانی، حمیدرضا یزدانی؛ **آسیب‌شناسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فراترکیب**، چشم انداز مدیریت دولتی شماره ۶، تابستان ۱۳۹۰، صص ۲۴-۹.
- **طرح جامع امداد و نجات کشور**؛ مصوب هیئت وزیران؛ ۱۳۸۲.
- عباس نژاد، فاطمه و مینا عنایستانی؛ **"بررسی عوامل موثر بر هماهنگی بین سازمان‌های اجرایی درگیر در مدیریت بحران‌های طبیعی در استان خراسان جنوبی"**؛ سومین همایش مدیریت بحران در صنعت ساختمان؛ تهران: سپولیکا، ۱۳۹۱.
- علمداری، شهرام؛ **الگوها و دیدگاه‌ها در مدیریت بحران**؛ تهران: بوستان حمید، ۱۳۸۹.
- علمداری، شهرام و محمدحسین میردهقان؛ **"اصول مانور در آمادگی‌های قبل از حوادث"**؛ دومین همایش علمی تحقیقی مدیریت امداد و نجات، تهران: موسسه آموزش عالی علمی-کاربردی هلال ایران، ۱۳۸۴.
- **قانون تشکیل سازمان مدیریت بحران کشور**؛ مصوب مجلس شورای اسلامی؛ ۱۳۸۷.
- ماتسیچ، پال دبلیو و باربارا آر. مونسی؛ **عوامل موفقیت همکاری**؛ ترجمه مریم نظری و سیروس علیدوستی؛ ۱۳۸۱.
- محمدی کنگرانی، حنانه و همکاران؛ **"بررسی تحلیل شبکه روابط رسمی و غیر رسمی میان سازمانی با استفاده از رویکرد تحلیل شبکه‌ای (مطالعه ی موردی: استان کهگیلویه و بویراحمد)"**؛ فصلنامه مدیریت

- دولتی: دوره ۳، شماره ۶، بهار و تابستان ۱۳۹۰، صص ۱۴۹ تا ۱۶۴.
- نقی زاده، رضا؛ و همکاران، *فرا ترکیب مدل‌های نوآوری منطقه‌ای: مروری بر سال‌های ۲۰۱۳-۱۹۹۰*، مدیریت نوآوری، سال سوم، شماره ۴، ۱۳۹۳، صص ۵۶-۲۵.
- نیرومند، پوران‌دخت و محبوبه رنجبر و محمدرضا سعدی و میراحمد امیرشاهی؛ *"شناسایی و طبقه بندی مدل‌های کسب و کار مویایل مبتنی بر رویکرد فرا ترکیب"* فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت فناوری اطلاعات؛ تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۴، شماره ۱۰، بهار ۱۳۹۱.
- والش، دونالد و همکاران؛ *سیستم ملی مدیریت سوانح؛* بابا محمودی، عبدالرضا و وحیده سعیدایی جهرمی؛ شیراز: فرامتن، ۱۳۸۶.

#### ب- انگلیسی

- - Banipal, K. (2006). *Strategic Approach to Disaster Management: Lessons Learned from Hurricane Katrina*. Disaster Prevention & Management, 15, 3, pp. 484-494.
- - Chen, R., Sharman, R., Rao, H. R., & Upadhyaya, S. J. (2008). *Coordination in Emergency Response Management*. Communications of the ACM, Vol 51(5), pp. 66-73.
- - Hall, Richard H., John P. Clark, P.C. Giorano, P.V. Johnson, and V. Roekel. 1977. "*Patterns of Interorganizational Relationships*" Administrative Science Quarterly 22: 457-74.
- - McEntire, D. A. (2008). *Issues in Disaster Relief: Progress, Perpetual Problems and Prospective Solutions*. Disaster Prevention & Management, 8, pp. 351 – 361.
- - Noblit, G.W., Hare, R.D. (1988). *Meta-Ethnography: Synthesizing Qualitative Studies*, Los Angeles: Sage Publications.
- - Pitt, M. (2008). *Learning Lessons from the 2007 Floods*. The Pitt Review Report. [http://www.cabinetoffice.gov.uk/thepittreview/final\\_report.aspx](http://www.cabinetoffice.gov.uk/thepittreview/final_report.aspx).
- - Sandelowski M. Barros J. *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*, Springer publishing company Inc; 2007.
- - Smith, W., & Dowell, J. (2000). *A Case Study of Coordinative Decision-making in Disaster Management*. Ergonomics, 43, pp. 1153 – 1166.
- Salmon, P. M., Stanton, N. A., Walker, G. H., & Jenkins, D. P. (2009). *Coordination between the Military and Civilian Organisations: Issues and Solutions*. HFIDTC/2/WP3.1.4/3.