・公共行政學報・　第七十一期
〈觀點對話〉
民115年9月　頁125-135
國立政治大學公共行政學系
Doi: 10.30409/JPA.202609_(71).0005

影響公私部門成爲協力夥伴的制度邏輯*

孫煒**

當代跨領域、跨組織之間組成聯盟或網絡等協力關係已然是非常普遍的現象，但是彼此協力提供基礎建設以及公共服務，卻可能同時為公部門以及私部門帶來機會與挑戰。對於公部門而言，來自立法機關的要求、行政機關的實際需要、整體政策環境的考量，以及社區民眾的期待等種種因素，皆可促使公部門決策者有意願成為私部門的「夥伴」（Agranoff & McGuire, 2003）。然而，對於私部門而言，無論是營利企業或非營利組織的管理者所要考慮的因素就相當複雜，因為根據其實際經驗，所謂成功的協力結果往往遠超過他們遵循法令與權威的形式要求，以及被動順服行政的指示所能達成（Gazley, 2010）。因此，私部門管理者往往知悉協力可能伴隨的優點，諸如提升財務效率、增進服務質量、擴展組織學習、接近前瞻技術等等（Gazley & Brudney, 2007）。但是，他們也恐懼政府在協力中逐漸展現回復權力支配、裁量限縮、契約僵化、規避風險等「公家」本色，而淪為不情願的夥伴，甚至反成為公私協力（public-private partnership, 或稱公共夥伴關係）下的「怨偶」（曾冠球，2011）。近年來，應用制度邏輯（institutional logics）作為研究途徑與分析視角來探討公私協力，成為國際與臺灣公共行政學界的主要研究議題（吳正中，2025；胡龍騰，2016；蔡盈慈、曾冠球，2023）。然而，這些深具洞見的學術作品，卻較少針對公私部門扞格之制度邏輯的影響力及複雜性進行深究（Matinheikki et al., 2021）。

特約邀稿

* 對話文章：林淑馨（2025）。相互調適創造共好？公私協力對組織影響之研究。**公共行政學報**，（68），1-47。

** 孫煒為國立臺灣大學公共事務研究所暨政治學系教授，email: waysun@ntu.edu.tw

本文嘗試探討影響公私部門成為協力夥伴的制度邏輯之相關學術議題，同時亦與本學報第 68 期林淑馨之“相互調適創造共好？公私協力對組織影響之研究”一文（以下簡稱林文）進行觀點對話。林文採取「由於公私部門先天制度邏輯與文化差異，從而支配組織成員的價值觀與行事風格」（頁 3）為基本假定，以第一屆到第十屆金擘獎得獎個案為研究對象，先藉由文獻整理出組織文化、組織結構、管理方法和組織成員認知四個觀察面向，再透過問卷調查和深度訪談來蒐集經驗資料，來瞭解協力對公私部門以及內部成員所產生的實際影響。林文主張為「達成協力的目標，公私部門會試圖平衡不同制度邏輯的需求，設法找到邏輯之間互惠、互賴的可能性，擷取並調整另一個制度邏輯的元素，以緩和邏輯之間所可能產生的衝突關係」（頁 31）。本文將針對林文之研究方法、核心概念以及分析面向，分別以公私協力的定位及其研究方法的弔詭、制度邏輯的類型及其複合性等議題，提出林文在結語之中強調「相互調適創造共好的可能」之未來研究展望。

公私協力的定位及其研究方法的弔詭

民主政府的傳統公部門組織理論如清晰的課責與監督關係，透過明確的規則、程序以及裁量權推動日常活動、公務人員嚴格依法行政等原則，如今已遭到市場化、網絡化、混合經濟化等潮流挑戰，公部門組織必須採用多元的治理模式，方能避免被指責行政成本過高、行政程序過於標準化、管理方式傾於僵化、忽視特定群體權益、管制力道過嚴等諸多批評（Considine & Lewis, 2003），公私協力也就應運而生，被視為因應公部門組織上述批評的解方之一。公私協力大約是自從 1970 年代起，已開發國家為了克服傳統公部門組織的缺失，而推動的公部門與私部門彼此合作的制度安排，流風所及，現已成為全球化的現象。然而，此一概念頗為曖昧且經常被濫用，並非僅侷限於導入市場機制，或推動公共服務民營化的範疇（曾冠球，2011）。因而，必須對於公私協力作一定位並與其他類似概念區隔。

依據現今公共行政學界的共識，公私協力可視為公私部門為了提供基礎建設與公共服務所形成持續性的複雜合作關係，並且在合作期間，公私部門將分享彼此為達成目標所伴隨的風險與利益，包含了最普遍的 BOT（build-operate-transfer）、民間融資提案（private finance initiative, PFI）或其他公私合作形式。它在公部門與私部門集體決策的程度低於協力治理（collaborative governance），但高於民營化（privatization）與外包（outsourcing）（Wang et al., 2018）。當前除了斯堪地那維

亞國家以及若干中歐與東歐國家因為中央政府在管制上及財政上的爭議，而對於公私協力抱持否定態度之外（Petersen, 2010），在大多數已開發國家皆因降低財務壓力、增進生產效率以及有益政策環境等理由積極採納公私協力；在開發中國家也因高層的施壓、同級政府如鄉鎮市區之間的相互競爭、政府普遍性制度及標準的設立等理由，也逐漸接納了公私協力的精神與做法（Wang et al., 2018）。

當研究者運用量化或（與）質性研究方法將公私協力的行動者作為分析單位，蒐集經驗資料之際，即面臨一個研究弔詭，即失去比較「有協力經驗者」與「無協力經驗者」的機會，亦即無論公私協力的結果是成功或失敗（曾冠球，2011），也不管公私協力的利弊得失，以及對於個人、組織或情境的影響，研究者無法藉由經驗研究理解為什麼那些行動者，特別是私部門組織如臺灣捐款與志工皆不虞匱乏的大型宗教社福基金會，或財務健全研發前瞻的高科技產業，不願成為公私協力中的「夥伴」？那些沒有協力經驗的行動者的觀感、背景與理由是什麼？私部門組織的管理者不願與政府協力的觀感或態度，或是曾有協力經驗卻不願再參與協力者，可能才是真正觸及公私協力的複雜性。進一步言之，私部門管理者對於協力的態度可能並沒有整體性的（monolithic）解釋（Gazley, 2010），其複雜度及可能性或許超越經驗研究的範疇，而須由政治、社會或心理上的角度予以析辯，而近年來在社會科學界廣泛運用的制度邏輯分析，超越了傳統運用的研究途徑，提供了解析公私協力之行動者意願決策、過程動態以及結果影響的妥適視角。

此外，公私協力還涉及兩個具體但經常被忽略的研究變項：協力的涉入程度以及計畫的複雜程度。協力的涉入程度是指公私部門彼此協調活動的程度，例如公部門與私部門彼此分擔財務風險的程度、公部門與私部門彼此投入合作的行動、公部門與私部門進行協調的組織作為等等。涉入程度愈高的公私協力，往往分擔財務風險的程度愈高，投入合作的行動愈多，進行協調組織作為也愈繁複，當然對公私部門組織的影響也就愈大。另一是計畫的複雜程度，當計畫的複雜程度上升，意味著此項計畫將履行更多功能和牽涉更多活動，例如典型的環境計畫將至少牽涉綠地開發、道路建設、購物中心建構與重劃、住宅建築與重劃、水資源建設等五項方面的活動（Steijn et al., 2011）。公部門與私部門涉入協力的程度以及協力計畫的複雜程度也可能影響雙方的組織文化、組織架構、管理方法和成員認知等面向，最終勢將決定協力的成本、時間、品質與創新等績效與成果（Koppenjan et al., 2022）。

制度邏輯的類型及其複合性

制度邏輯及跨制度體系的概念首次於 1991 年為 Friedland 和 Alford（1991）提出之後，隨即成為學術界廣泛採用的研究途徑（Matinheikki et al., 2021）。發展至今，制度邏輯的界定繁多。簡言之，制度邏輯可視為支配組織內部行動者的信念體系及其相應之實務作法的認知架構，亦即組織成員是由制度如管理措施、辦法、規定等所形塑的行動者，他們的價值觀點、偏好、行為取向，皆受到該組織的制度邏輯所影響，指引組織以合法性手段完成正當性目標，進而主導組織運作的模式（吳正中，2025；胡龍騰，2016）。現代社會之中各種公共事務發展迅速，組織型態也愈益複雜，因而制度邏輯的概念可以應用於不同型態的組織場域之中（Thornton & Ocasio, 1999）。大致上，組織的制度邏輯可歸納為以下類型及其特徵（Garrow & Hasenfeld, 2014; Fitzgerald & Shepherd, 2018; Onishi, 2019; Trætteberg & Fladmoe, 2020; Zhang & Welch, 2023; Malhotra et al., 2025）：

一、權威邏輯的界定為相信政府為實現公共利益並執行計畫與行動，並為之建構由上至下的層級節制體系。具體作為展現在設立法令規則、運用監督懲處並控制資源份額、高度排斥擾動並侷限因應外在的需求。

二、商業／市場邏輯的界定為確認營利組織向消費者買賣財貨與勞務來追求利潤的市場法則。具體作為展現於重視商業行動與獲取收入、強調以消費者為核心的決策與銷售行為。

三、社會福利邏輯的界定為非營利組織承諾對於所服務社群或整體社會人們，創造更好的生活並達成提升福祉的目標。具體作為展現在被服務者或使用者的需求優先、依賴志願精神、鼓勵社群參與和協力等。

四、管理邏輯的界定為相信企業理性配置與管理資源的原則並落實課責。具體作為展現在採用理性管理的工具、聘用具備企業管理專業的經理人與行政人員、執行正式的規劃體系、運用正式的課責以及良善的治理機制。

五、專業邏輯的界定為確信由專業組織和教育組織所制定的專業技能與標準，以及根據專業的自主性實踐。具體作為展現在強調社會工作與專業上的實踐、重視社會工作與人道服務的倫理法則、針對特定社群服務的專業性發展認證與檢定。

六、社區（群）邏輯的界定為相信社區（群）組織的彼此信任與互惠，以及承諾實踐社區（群）的價值與意識形態。具體展現在舉辦社區（群）活動、集體行動以及設置社區（群）組織來凝聚人們的情感、強化自我滿足，提升社區（群）的社會聲譽。

七、宗教邏輯的界定為相信宗教組織在人類社會與經濟生活中信仰、神聖、尊崇的重要性。具體作為展現在聚焦在人道與仁慈的行為和工作，由聖典經文引導作為。

深度探究上述各式各樣組織之制度邏輯的本質，權威邏輯與管理邏輯的運作趨力是「公益」，其根本屬性是由上而下的「支配」（dominance）關係；商業／市場邏輯與專業邏輯的運作趨力是「自利」，其根本屬性是平行互惠的「交換」（exchange）關係；社會福利邏輯、社區（群）邏輯與宗教邏輯的運作趨力是「利他」，其根本屬性是由下而上的「參與」（participation）關係。公私協力中的公部門組織傾向採納權威邏輯為主導邏輯（primary logics）；管理邏輯為輔助邏輯（subsidiary logics）。私部門中的營利組織傾向採納商業／市場邏輯為主導邏輯；專業邏輯為輔助邏輯；私部門中的非營利組織則傾向採納社會福利邏輯為主導邏輯；社區（群）邏輯或宗教邏輯為輔助邏輯。深入言之，「公益」主指不特定多數人或大我之利得的目標；「自利」主指個體以自我利得為主要考量的行為；「利他」主指渴望服務他人的動機。上述目標的追求、行為的發動、動機的實現展現為行動者的運作趨力。究其實，推動公私協力之公部門決策者或私部門管理者的主要挑戰，乃是如何平衡「公益」、「自利」、「利他」三種運作趨力。另一方面，他們執行公私協力的策略也是在於如何涵納「支配」、「交換」、「參與」三種屬性各異的關係。公部門決策者與私部門管理者面對的挑戰是如何結合彼此不同，甚至是相互衝突的制度邏輯，來生產符合特定組織之需求或制度邏輯的基礎建設與公共服務。此外，在公私協力中，公部門往往要求私部門提供的基礎建設與公共服務能夠符合公共需求或解決公共問題（Wall & Connolly, 2009），因而往往既存之私部門的制度邏輯就會受到挑戰，最後就必需與特定組織的制度邏輯進行修正或調整，而影響公私協力的複合性（hybridity）便由此產生（Saz-Carranza & Longo, 2012）。

就理想的狀況而言，公私協力可以出現公部門組織與私部門組織「彼此鑲嵌、相互型構」（mutually embedded and mutually constituting）的平衡態樣（黃長玲，2007）。然而，公部門組織與私部門組織彼此制度邏輯的複合，在實務上卻往往顯

現以下扞格現象，例如公部門組織與私部門組織形成緊密的「相伴系統」，彼此長期且密集地彼此交換有形和無形資源，但隨著一方依賴另一方的程度逐漸增加，其他資源來源或正當性將逐漸耗盡或削弱。此時制度邏輯就成為一方組織最緻密的核心部分，組織也不容易再隨著環境變化進而轉型。但是，隨著一方不斷從另一方吸收資源或正當性，一方的制度邏輯可能會超過所能承受的極限，也就是說公部門組織的成員可能體認本身似乎成為「外包平臺」，而削弱了公共服務動機（public service motivation）；私部門組織成員也可能認為本身似乎成為「政府附隨組織」，而降低了有意義的工作感（sense of meaningfulness of work）（Sandberg & Robichau, 2022）。此時，公私協力勢將面臨相當大的挑戰，應該調整協力的比例與強度以免反噬。此外，公私協力可能產生「鎖定」（locked into）關係，也就是說，私部門組織所提供的財貨或服務可能僅能適用於特定的公共領域。一旦協力關係不再存續，私部門組織就失去了先前的研發投資或既定的社會網絡。相對而言，公部門組織也可能需承受其他私部門組織，無法提供類似財貨或服務的風險（Brown et al., 2010）。此種鎖定關係可能會因協力雙方各自秉持基於制度邏輯，而發展出特定的管理措施，而降低協力結果的品質與效能，而無法調整並優化。

當公私協力發生之時，由於公部門組織往往佔據支配地位，而私部門組織成為多重制度邏輯的載體（carrier），而呈現不同的複合風貌。一般而言，私部門組織內部制度邏輯的複合性也可展現為以下五種類型（Skelcher & Smith, 2015）：

一、分割型（segmented）：在同一組織之中分設不同的部門，各部門運用各自的制度邏輯進行決策與管理，具備獨立的預算、目標以及操作程序來發生不同的功能，例如非營利組織欲推動市場化，而在其下設置營利性質的事業體。

二、隔離型（segregated）：母體組織（parent organization）設置另一部門，各自運用不同的制度邏輯，但部門與母體組織之間密切聯結，例如營利企業設置贊助型基金會來履行企業社會責任。

三、吸納型（assimilated）：組織仍堅持運用其首要的制度邏輯，可是也象徵性地採納另一個新的制度邏輯，甚至為之調整組織原有的結構、名稱與表述方式，但日常運作仍然持續遵循原有的制度邏輯，此種表裡不一的現象往往發生在政府出資外包或社工在操作實域具有專業自主的情境之中。

四、混合型（blended）：組織原有的制度邏輯逐漸演變成為配合特殊環境的新型態，此種型態能夠凝聚組織成員的新認同，能與原有組織的正當性相互聯結來提升創新，就像社會企業混合了國家的權威、企業的商業／市場、地方的社區

等制度邏輯。

五、擁堵型（blocked）：組織原有的制度邏輯與外在加諸的制度邏輯發生不可調合的緊張關係，此時組織內部可能形成若干非正式的小型決策團體，引發嚴重成員的不安定感，而導致產生僵局。

但是另一方面，近年來在新公共行政、新公共管理、新公共服務，以至晚期的新公共治理等一系行政思潮的影響之下，公部門組織也逐漸透過民營化、公民參與、合產、契約委外等模式複合了私部門組織的多元制度邏輯進入組織內部，逐漸產生由量變到質量的運作與制度方面的轉型。具體而言，在我國不但日益重視公私協力在提供基礎建設與公共服務的比例與份額，並積極鼓勵推動正向的公私協力模式，在林文之中金擘獎第一屆至第十屆的得獎個案即為明證。更深層而言，當代公部門組織也因應公共任務的性質、所涉公權力行使的程度、具備專業技能或須強化經營效能等因素，區隔為典型的行政機關，以及非典型的行政機構如行政法人、公營事業、政府捐助之財團法人等。後者相較於典型的行政機關具備人事、預算、採購，甚至目標設定等方面的彈性，與私部門組織的多元制度邏輯更可能同頻共振，在公私協力的過程中較易平順運作，也更可能獲致雙贏的協力結果，此種行政機關形態的變遷演化也可視為公部門組織展現制度邏輯複合性的結果。

未來研究展望

林文準確地掌握制度邏輯作為解析協力對於公私部門所產生之實際影響的核心概念，進而發現兩者在組織文化、組織結構、管理方法以及組織成員認知的特徵與差異。誠然，林文也存在採用質性研究必然伴隨的特性，例如受訪組織與受訪對象的代表性、較少探討從事企業與政府機關的協力影響等等。本文補充如 Besharov 和 Smith（2014）採用企業與政府機關的邏輯兼容性（logic compatibility）與邏輯向心性（logic centrality）作為分析協力制度、組織、個人的因素；Benítez-Ávila 等人（2019）採用官僚規則（rule-bureaucratic）邏輯與市場導向（market-oriented）邏輯來解釋協力行動者的互補性與衝突性，甚至在不同政治社會脈絡下公私協力的發展趨勢（陳秋政，2015）也可能提供林文之讀者更多元豐富的視角，來思考臺灣民主體制下公私協力的特質。

基於林文的學術貢獻以及上述對於制度邏輯的類型及其複合性的探討，本文主張未來採用制度邏輯作為公私協力之研究途徑的首要研究主題，在於多元的制度邏

輯如何在同一組織之內並存以及達成組織目標？也就是說，在組織複合了新生制度邏輯之後，如何克化（neutralize）對於主導邏輯的負面衝擊如政府組織的目標誤置、企業組織的利潤降低或成本提升，或非營利組織的使命飄移等。另一方面，組織複合了新生制度邏輯之後，如何激活（activate）主導邏輯的正向深化如達成政府組織的公共目標、降低企業組織的成本或提升利潤，或確立非營利組織的使命等。除了公部門決策者與私部門管理者需在調整制度結構、增強成員培訓、加強溝通參與、建立績效課責等方法，來平衡主導邏輯與新生制度邏輯的緊張關係，以維繫組織面的正當性之外，他們還應妥適應用輔助邏輯如提升管理理性、強化專業倫理、伴隨社區（群）價值、增添宗教情懷等作為，來達成多元制度邏輯在組織內部完整複合的均衡狀況。因此，探討公私協力對於組織的影響，未來應該探究公私部門制度邏輯的複合性，以及調合多元制度邏輯的具體方法，亦即在公私部門之間的「支配」、「交換」、「參與」三種關係之中，揉合「公益」、「自利」、「利他」三種運作趨力的營運結構、治理模式以及觀感典範，方能新機重啟，擴大恢張，別創公私協力研究的嶄新途徑。

參考文獻

吳正中（2025）。社會使命與商業利益是否可以並存？非營利組織型社會企業制度邏輯之分析。**政治科學論叢**，（105），39-68。[Wu, C.-C. (2025). Can social mission and commercial interests coexist? An analysis of the institutional logics of NPO -type social enterprises. *Taiwanese Journal of Political Science*, (105), 39-68.]

林淑馨（2025）。相互調適創造共好？公私協力對組織影響之研究。**公共行政學報**，（68），1-47。[Lin, S.-H. (2025). Mutual adaptation leading to common good? The influence of public private partnership on organization. *Taiwanese Journal of Public Administration*, (68), 1-47.]

胡龍騰（2016）。績效悖理之潛因探析：制度邏輯與心理帳戶觀點。**東吳政治學報**，**34**（1），209-268。[Hu, L.-T. (2016). Exploring the root causes of performance paradox: Perspectives of institutional logics and mental accounting. *Soochow Journal of Political Science*, *34*(1), 209-268.]

陳秋政（2015）。兩岸 NGO 協力之發展趨勢與分析架構初探。**中國大陸研究**，**58**（1），1-28。https://doi.org/10.30389/MCS.201503_58(1).0001 [Chen, J. C.-

C. (2015). Preliminary study on the development and analytical framework of cross-strait NGO collaboration. *Mainland China Studies*, *58*(1), 1-28.]

曾冠球（2011）。為什麼淪為不情願夥伴？--公私夥伴關係失靈個案的制度解釋。**臺灣民主季刊**，**8**（4），83-133。https://doi.org/10.6448/TDQ.201112.0089 [Tseng, K.-C. (2011). Becoming reluctant partners? An institutionalist explanation on a futile case of public-private partnerships (PPPs). *Taiwan Democracy Quarterly*, *8*(4), 83-133.]

黃長玲（2007）。彼此鑲嵌，互相形構：轉變中的國家與社會關係。載於殷海光基金會（編），**自由主義與新世紀台灣**（頁 289-323）。允晨文化。[Huang, C.-L. (2007). Embedded in each other, mutually shaping: Changing state-society relations. In Yin Hai-Kuang Foundation (Ed.), *Liberalism and Taiwan in the new century* (pp. 289-323). Morning Star Publishing.]

蔡盈慈、曾冠球（2023）。不完全契約下的公私夥伴關係－制度邏輯的分析視角。**東吳政治學報，41**（2），67-130。[Tsai, Y.-C., & Tseng, K.-C. (2023). Public-private-partnerships underincomplete contract: An analytical perspective of institutional logic. *Soochow Journal of Political Science*, *41*(2), 67-130.]

Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Georgetown University Press. https://doi.org/10.1353/book13050

Benítez-Ávila, C., Hartmann, A., & Dewulf, G. (2019). Contractual and relational governance as positioned-practices in ongoing public–private partnership projects. *Project Management Journal*, *50*(6), 716-733. https://doi.org/10.1177/8756972819848224

Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review (AMR)*, *39*(3), 364-381. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431

Brown, T. L., Potoski, M., & Van Slyke, D. M. (2010). Contracting for complex products. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *20*(suppl_1), i41-i58. https://doi.org/10.1093/jopart/mup034

Considine, M., & Lewis, J. M. (2003). Bureaucracy, network, or enterprise? Comparing models of governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand. *Public Administration Review*, *63*(2), 131-140. https://doi.org/10.1111/1540-6210.00274

Fitzgerald, T., & Shepherd, D. (2018). Emerging structures for social enterprises within

nonprofits: An institutional logics perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *47*(3), 474-492. https://doi.org/10.1177/0899764018757024

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232-267). University of Chicago Press.

Garrow, E. E., & Hasenfeld, Y. (2014). Institutional logics, moral frames, and advocacy: Explaining the purpose of advocacy among nonprofit human-service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *43*(1), 80-98. https://doi.org/10.1177/0899764012468061

Gazley, B. (2010). Why not partner with local government? Nonprofit managerial perceptions of collaborative disadvantage. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *39*(1), 51-76. https://doi.org/10.1177/0899764008327196

Gazley, B., & Brudney, J. L. (2007). The purpose (and perils) of government-nonprofit partnership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *36*(3), 389-415. https://doi.org/10.1177/0899764006295997

Koppenjan, J., Klijn, E. H., Verweij, S., Duijn, M., van Meerkerk, I., Metselaar, S., & Warsen, R. (2022). The performance of public–private partnerships: An evaluation of 15 years DBFM in Dutch infrastructure governance. *Public Performance & Management Review*, *45*(5), 998-1028. https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2062399

Malhotra, A., Wright, A. L., & Jarvis, L. C. (2025). Hybridity in nonprofit organizations: Organizational perspectives on combining multiple logics. *Journal of Business Ethics*, *196*(2), 291-307. https://doi.org/10.1007/s10551-024-05687-y

Matinheikki, J., Naderpajouh, N., Aranda-Mena, G., Jayasuriya, S., & Teo, P. (2021). Befriending aliens: Institutional complexity and organizational responses in infrastructure public–private partnerships. *Project Management Journal*, *52*(5), 453-470. https://doi.org/10.1177/87569728211024385

Onishi, T. (2019). Venture philanthropy and practice variations: The interplay of institutional logics and organizational identities. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *48*(2), 241-265. https://doi.org/10.1177/0899764018819875

Petersen, O. H. (2010). Regulation of public–private partnerships: The Danish case. *Public Money & Management*, *30*(3), 175-182. https://doi.org/10.1080/09540961003794345

Sandberg, B., & Robichau, R. W. (2022). The hybridization of meaningful nonprofit work:

An exploratory study of the effects of marketization on nonprofit managers' sense of meaningfulness in work. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *51*(3), 606-632. https://doi.org/10.1177/08997640211072852

Saz-Carranza, A., & Longo, F. (2012). Managing competing institutional logics in public–private joint ventures. *Public Management Review*, *14*(3), 331-357. https://doi.org/10.1080/14719037.2011.637407

Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public Administration*, *93*(2), 433-448. https://doi.org/10.1111/padm.12105

Steijn, B., Klijn, E. H., & Edelenbos, J. (2011). Public private partnerships: Added value by organizational form or management?. *Public Administration*, *89*(4), 1235-1252. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01877.x

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, *105*(3), 801-843. https://doi.org/10.1086/210361

Trætteberg, H. S., & Fladmoe, A. (2020). Quality differences of public, for-profit and nonprofit providers in Scandinavian welfare? User satisfaction in kindergartens. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *31*(1), 153-167. https://doi.org/10.1007/s11266-019-00169-6

Wall, A., & Connolly, C. (2009). The private finance initiative: An evolving research agenda?. *Public Management Review*, *11*(5), 707-724. https://doi.org/10.1080/14719030902798172

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

Zhang, F., & Welch, E. W. (2023). Explaining public organization adaptation to climate change: Configurations of macro-and meso-level institutional logics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *33*(2), 357-374. https://doi.org/10.1093/jopart/muac027