

دکتر داود کیا کجوری<sup>۱</sup>، علی اصغر ملک محمدی زنجان<sup>۲</sup>

ارائه و توسعه مدلی به منظور ایجاد هماهنگی بین دو یا چند سازمان متولی  
مسائل مربوط به مدیریت شهری

### چکیده

هر فعالیت اجتماعی بدون وجود مدیریت سازمان یافته ای که اهداف و ابزارهای رسیدن به آنها را مشخص کند و فعالیتها را هماهنگ سازد، از هم می پاشد و به بی نظمی می گراید. شهرها به عنوان یک سامانه (system)، نیازمند مدیریت هستند که به تعیین اهداف و برنامه ها پرداخته و فعالیت عناصر مختلف شهری را هماهنگ نماید.

ضرورت وجودی و توجه به موضوع هماهنگی بین سازمانهای متولی مسائل مربوط به مدیریت شهری، در اثر محدودیت منابع، پرسنل، امکانات و ویژگی خاص برخی مسائل نظیر چند بعدی بودن آنهاست که ایجاب میکند سازمانها با هم کار کنند و بین خود هماهنگی ایجاد نمایند، زیرا شهرداریها به صورت منفرد نمی توانند اینگونه مسائل بوجود آمده در جوامع را حل کنند.

در مقاله حاضر سعی خواهد شد تا ضمن بیان تعریف، ضرورت وجودی و هدف از هماهنگی بین سازمانهای متولی مسائل مربوط به

---

1. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نوشهر و چالوس،

Email: [davoodkia@yahoo.com](mailto:davoodkia@yahoo.com)

2. کارشناس مدیریت بازرگانی، Email: [movafag@yahoo.com](mailto:movafag@yahoo.com)

مدیریت شهری، بر اساس مرور مستندات مربوط به ادبیات موضوعی مربوط، توسعه مدلی به منظور ایجاد هماهنگی بین دو یا چند سازمان متولی مسائل مربوط به مدیریت شهری ارائه گردد تا به عنوان مبنایی برای ایجاد هماهنگی بین سازمانهای موجود در دنیای واقعی باشد.

**کلید واژه ها:** هماهنگی، هماهنگی بین سازمانی، مدل هماهنگی بین سازمانی، مدیریت شهری.

#### ۱. مقدمه

پیچیدگی رو به رشد موجود در دنیای امروز به گونه ای است که سازمانهای منفرد<sup>۱</sup> نمی توانند برخی مسائل بوجود آمده در جوامع را حل کنند. محدودیت منابع، پرسنل، امکانات و ویژگی خاص برخی مسائل نظیر چند بعدی<sup>۲</sup> بودن آنها، ایجاب می کند که سازمانها با هم کار کنند و با هم هماهنگ باشند، زیرا جامعه از منافع ناشی از این همکاری و هماهنگی بین سازمانی، سود خواهد برد. حتی در صورت وجود بودجه و امکانات کافی، هیچ سازمان منفردی نمی تواند از طریق بزرگ کردن خود، همه خواسته های جامعه را برآورده سازد، زیرا در این صورت، هزینه های هماهنگی درون سازمانی به گونه ای سرسام آور افزایش خواهد یافت. بنابراین مجبور هستیم جهت حل برخی مسائل، از همکاریهای بین سازمانی<sup>۳</sup> و بالطبع آن از هماهنگیهای بین سازمانی استفاده کنیم.

بعلاوه سازمانها برای بقاء در محیط، اغلب روابط مداومی را با سایر سازمانها برقرار می کنند. این روابط بین سازمانی، موجب شکل گیری فوق سیستمهایی می شود که در آن، سیستمهای سازمانی برای تبادل اطلاعات و منابع بهم می پیوندند و هماهنگی های لازم را بین خود ایجاد می کنند.

1 - Alone organizations.

2 - Multi dimensional.

3 - Interorganizational cooperations.

مستند به مرور ادبیات موضوعی مربوط به هماهنگی بین‌سازمانی، در مقاله حاضر سعی شده است تا ضمن بیانی بسیار مختصر از تعریف، ضرورت وجودی و هدف از هماهنگی بین‌سازمانی، مدلی کلی به منظور ایجاد هماهنگی بین سازمانها(دو یا چند سازمان متولی مسائل مربوط به مدیریت شهری) ارائه گردد. مدل مذکور می‌تواند به عنوان مبنایی برای ایجاد هماهنگی بین سازمانهای مدیریت شهری موجود در دنیای واقعی باشد.

## ۲. تعاریف

ارنست الکساندر<sup>۱</sup> از واژه هماهنگی بین‌سازمانی به منظور تشریح فرآیندی که سازمانها با همدیگر همکاری می‌کنند استفاده کرده است. وی هماهنگی بین‌سازمانی را فرآیند ایجاد و یا استفاده از قوانین تصمیم‌گیری وضع شده بوسیله دو یا چند سازمان به صورت جمعی و با هم، در ارتباط با محیط کاریشان تعریف کرده است (Mulford, & Rogers, 1982).

از نظر شبکه‌ها و فنون تعاملی بین سازمانها با یکدیگر، هماهنگی بین‌سازمانی، فرآیندی است که سازمانها متفقاً تصمیماتی را اتخاذ میکنند و همه آنها در آن ذینفع هستند (Warren, 1969, 396-419).

هماهنگی بین‌سازمانی فرآیندی است که دو یا چند سازمان به صورت همساز، همراه و مرتب، برنامه‌ها و خط‌مشی‌هایی را به منظور دسترسی به اهداف مشترکشان طراحی و اجرا می‌کنند (Kilgor & Elefson, 1992).

اگر شهر، همچون سازمانی در نظر گرفته شود، لازم است که در راس آن عنصری برای برنامه‌ریزی آینده و اداره امور کنونی قرار گیرد؛ این عنصر را می‌توان مدیریت شهر نامید (سعید نیا، ۱۳۷۹، ۲۱).

اقدام مشترک دو یا چند سازمان (که ممکن است رقیب یکدیگر نیز باشند) را به منظور حل مسائل مشترک بین آنها، هماهنگی بین سازمانی می گویند (Galbraith, 1977).

از هماهنگی بین سازمانی تعاریف دیگری نیز شده است که همگی آنها بر همکاری و همراهی در تدوین برنامه ها و یا سازماندهی آنها برای دسترسی به اهداف و مقاصد مشترک بین دو یا چند سازمان تأکید کرده اند.

## ۱-۲. ضرورت وجودی هماهنگی بین سازمانی در بین سازمانهای متولی مسائل

### مربوط به مدیریت شهری

از زمان پیدایش زندگی اجتماعی انسان و شروع تاریخ، مردم همیشه با هم کار می کنند. افراد، قبائل، شهرها و ملت ها، به منظور نیل به اهداف و رسالاتی که به تنهایی قادر به دسترسی به آنها نیستند به هم می پیوندند و هماهنگ با هم عمل می کنند (Tvrdik, 2000). ارتش های کوچک، افراد و منابع را با هم جمع می کردند تا دشمن مشترک را شکست دهند. قبائل بدوی بهم می پیوستند تا ماموتها را شکار کنند و غذای خود را تأمین کنند. خانواده ها و شرکتها در قالب یک شهر بهم می پیوندند و با هم هماهنگ می شوند تا از حمله و گزند بلایا در امان باشند. همه این ها مثالهایی از همکاری، مشارکت و هماهنگی در جامعه هستند. مشارکت و هماهنگی دو نوع رابطه را می رسانند بدین شکل که شرکاء منابعشان را روی هم می ریزند تا هم از منافع متقابل و مشترک استفاده کنند و هم به اهداف اشتراکی خود نائل شوند (Rabin, 1992, 32).

(34).

امروزه وجود هماهنگی بین سازمانی بخوبی احساس شده است و متخصصین این کار جایگاه خود را در جامعه پیدا کرده اند. شواهد زیادی وجود دارد که استفاده از

خدمات این متخصصین، منافع زیادی را برای جامعه به همراه داشته است (Mulford & Glonglan, 1982).

میتزبرگ نیاز به هماهنگی را به عنوان یک پیامد طبیعی تقسیم کار در داخل و بین سازمانها در جامعه دانسته است (Mintzberg, 1993). تامپسون<sup>۱</sup>، اولین وظیفه مدیریت را ایجاد هماهنگی پایدار در قلمرو فعالیت های داخلی سازمان، و دومین وظیفه آن را، تنظیم روابط و بده بستانهای با عناصر بیرونی در جامعه می داند (رحمان سرشت، ۱۳۷۷).

تا دهه پنجاه، تئوریسین ها و دانشمندان، سازمان را سیستمی بسته میدانستند (Scott, 1981). افرادی نظیر تیلور، فایول، وبر، بارنارد و غیره، معتقد بودند که سازمانها ارتباطی با محیط ندارند. با پیدایش تئوری سیستمها به عنوان انقلابی بزرگ در تئوری های سازمان، منبعده تمامی تئوریهای سازمانی از اهمیت و نقش محیط بر سازمان سخن رانده اند و به مرور از بحثهای صرف درون سازمانی، به مباحث بین سازمانی روی آوردند. علت ورود محیط به بحثهای درون سازمانی سه چیز بوده است:

۱. یک پدیده محدود کننده خارجی است. ۲. شبکه ای از تعاملات با سازمانهای دیگر است. ۳. مانند یک سازمان برتر (ابر سازمان<sup>۲</sup>) است. در مجموع بعلت فشارهای روزافزون محیطی، تجزیه و تحلیل های بین سازمانی رایج شد (Aldrich, 1979).

همانگونه که در مقدمه مختصر فوق آمده است پیچیدگی رو به رشد موجود در دنیای امروز با توجه به محدودیت منابع، پرسنل، امکانات و ویژگی خاص برخی مسائل در جامعه نظیر چند بعدی بودن آنها و نیز حیات و بقاء خود سازمانها ایجاب می کند که با هم کار کنند و بین خود هماهنگی ایجاد نمایند. الیور شش دلیل وجود روابط بین سازمانها و بالطبع هماهنگی بین آنها در جامعه را بدین شرح بر شمرده است (Oliver, 1990, 241-246): ۱. الزام، یعنی اینکه سازمانها به منظور اطاعت از الزامات قانونی و تنظیم کننده در جامعه، روابط و مبادلاتی را با دیگر سازمانها در محیط

1 - Thompson.

2 - Super organization.

برقرار می کنند. ۲. عدم تقارن، وقتی است که یک سازمان به منظور اعمال قدرت و یا کنترل روی سازمانهای دیگر و یا منابع آنها، روابطی را با سازمانهای موجود در جامعه برقرار می کند. ۳. اقدامات دوجانبه و تعاملی، وقتی که سازمانهای موجود در جامعه برای دسترسی به اهداف و علائق مشترک با هم ارتباط برقرار می کنند. ۴. کارایی، وقتی که ارتباط بخاطر بهبود کارکرد داخلی سازمانها شکل می گیرد. ۵. ثبات، وقتی که ارتباطات بین سازمانی برای رویارویی با عدم اطمینانهای موجود در محیط شکل می گیرد. ۶. مشروعیت، وقتی که سازمانها به منظور نشان دادن حمایت خود از هنجارها، قوانین، باورهای رایج و انتظارات نهادهای موجود در جامعه، روابطی را با دیگر سازمانها در جامعه برقرار می کنند.

اهداف، علل و ضرورت شکل گیری ساختارها و شبکه های بین سازمانی و بالطبع آن هماهنگی بین سازمانی زیاد هستند. برخی از آنها عبارتند از: کاهش ریسک، صرفه جویی مقیاس اقتصادی، تبادل تکنولوژی، جلوگیری و حذف رقابت، تسهیل در توسعه و گسترش بین المللی، باز شدن بازارهای جدید یا همان جهانی شدن، ادغام های عمودی سازمانها با هم. در بحث همکاری های بین سازمانی، هماهنگی بین سازمانی به عنوان یکی از چالش های مهم روابط بین سازمانی است. فرصتها و مزیت های بالقوه همکاری های بین سازمانی فراوان هستند اما دسترسی به آنها بدون پرداخت هزینه های مربوط به هماهنگی بین سازمانی مقدور نیست. در حقیقت باید نوعی بده بستان بین محاسن همکاری و هزینه های هماهنگی بین سازمانی انجام داد (Riemer, 2001).

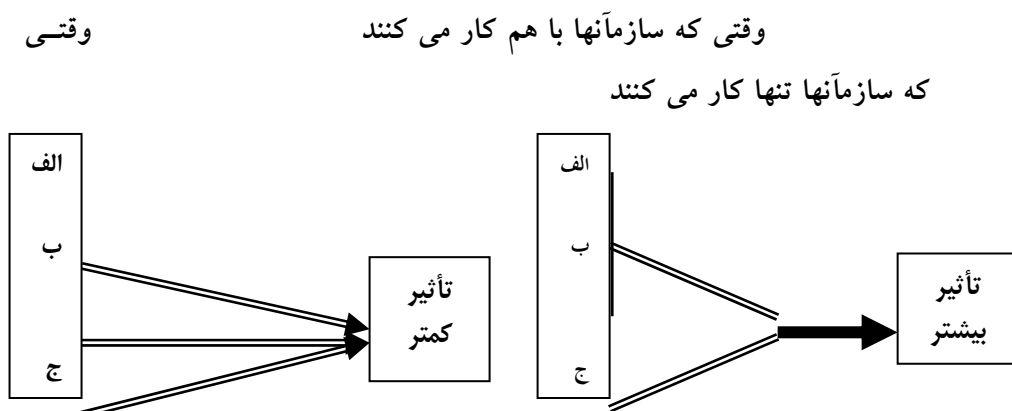
همه سازمانها جهت تخصیص وظایف، تنظیم عملیات بین اعضاء و تعیین توالی انجام فعالیتها، به هماهنگی نیاز دارند. وقتی که چند سازمان با هم کار می کنند انجام این وظیفه مشکلتر می شود و در مورد یک شرکت چند ملیتی و چند فرهنگی، بعلت لزوم ارتباطات و همکاری بیشتر، ایجاد هماهنگی بین سازمانی به مراتب مشکلتر می شود (Fremerey, 1999, 17-24).

۲-۲. هدف ایجاد هماهنگی بین سازمانی میان سازمانهای متولی مسائل مربوط

به مدیریت شهری

هماهنگی بین سازمانی، جزئی از وظیفه و عنصر هماهنگی در سازمانهای متولی مسائل مربوط به مدیریت شهری است. چنانچه واحدهایی که با هم هماهنگ می شوند خود سازمانهای مستقلی باشند از واژه هماهنگی بین سازمانی استفاده می شود. هدف از ایجاد هماهنگی بین سازمانی، تلاش به منظور اثربخشی بیشتر سازمانها در برنامه ریزی و فعالیتهای مشترک است. همانگونه که در شکل زیر نشان داده شده است سازمانها در صورتی که بتنهایی کار کنند بر جامعه تأثیر خواهند داشت. این تأثیر بشکلی زیبا در گفته زیر آمده است: اتزیونی<sup>۱</sup>، اجتماع امروز را جامعه سازمانی معرفی می کند و معتقد است که انسان امروزی از لحظه تولد در بیمارستان تا لحظه مرگ و دفن شدن در گورستان، در سازمانها بسر می برد.

شهرداری، فرمانداری، بخشداری، شورای شهر، دانشگاه، محل خدمت سی ساله و بالاخره سازمان استانداری، از جمله سازمانهایی هستند که انسان امروزی مستقیماً با آنها در ارتباط است ضمناً به صورت غیر مستقیم با سازمانهای بیشمار دیگری نیز در ارتباط است (Etzioni, 1961)، اما وقتی که با هم کار می کنند تأثیری بمراتب بیشتر بر جامعه شهری خواهند داشت.

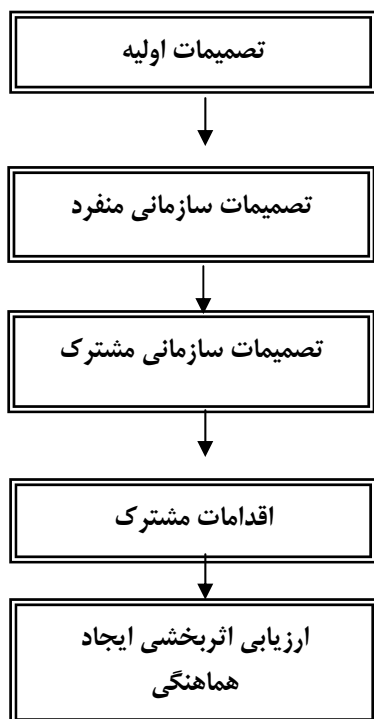


نمودار شماره یک- هماهنگی و تأثیر

۳. ارائه مدلی به منظور ایجاد و توسعه هماهنگی بین سازمانها(دو یا چند سازمان متولی مسائل مربوط به مدیریت شهری)

مدلی که در مقاله حاضر ارائه می شود شامل پنج قسمت است؛ قسمتهای پنجگانه مربوط، با توجه به مرور ادبیات موضوعی هماهنگی بین سازمانی مفهوم سازی و طراحی شده اند. اجرای هر قسمت و یا تصمیم گیری در مورد آن، جزئی از فرآیند ایجاد هماهنگی بین سازمانها خواهد بود.





نمودار شماره (۲):

مدل ایجاد هماهنگی بین سازمانها (دو یا چند سازمان متولی مسائل مربوط  
به مدیریت شهری)

۳-۱. تشریح قسمتهای پنجگانه مدل تحقیق

۳-۱-۱. تصمیمات اولیه

اگر ایجاد هماهنگی بین سازمانها ضروری تشخیص داده شود در این مرحله سه گام مهم باید برداشته شود:

### ۳-۱-۱-۱. تعیین و تعریف مسئله

اولین گام به منظور ایجاد هماهنگی بین دو یا چند سازمان تعیین و تعریف مسئله و بیان ضرورت وجودی ایجاد هماهنگی بین سازمانهاست. برخی اوقات افراد داخل سازمان و برخی اوقات افراد خارج از سازمان می توانند وجود مسئله را کشف و بیان کنند. مسئله باید مشخص و واضح بیان شود و قابل حل باشد. مسئله‌ای قابل حل است که در صورت وجود منابع و خواست سازمانها، بتوان آن را حل کرد.

اگر بتوان مسئله مورد بحث را با مسائل دیگر سازمانها مرتبط کرد احتمالاً حل آن ساده‌تر خواهد بود، زیرا می توان حمایت آنها را نیز جلب کرد. نیروهای محیطی نیز می توانند به حل مسئله کمک کنند. به عنوان مثال بوقت وقوع بلاای طبیعی، بهتر می توان مسئله ایجاد هماهنگی بین سازمانی را بیان و توجیه کرد. از دیگر نیروهای محیطی می توان به تغییرات اکولوژیکی، جمعیتی، تکنولوژیکی و قانونی اشاره کرد.

### ۳-۱-۱-۲. تعیین موقعیت مکانی

منظور محدوده جغرافیایی است که قرار است هماهنگی در آنجا انجام شود. ممکن است نیروهای محیطی خارج از کنترل تک تک سازمانها، تأمین کنندگان منابع و یا ماهیت خود مسئله ایجاد کند که محدوده جغرافیایی خاصی انتخاب شود.

### ۳-۱-۱-۳. تعیین سازمانهای اصلی

در این گام فهرستی از سازمانهایی که در مورد موضوع هماهنگی نقش تعیین کننده خواهند داشت تهیه میشود. این سازمانها نقشی کلیدی در ایجاد هماهنگی خواهند داشت اگر منابع مورد نیاز در اختیارشان باشد، و یا تجربیات و برنامه‌هایی در مورد هماهنگی داشته باشند و یا اینکه پرسنل آنها برای ایجاد هماهنگی بین سازمانها

نقش تعیین کننده داشته باشند. باید بخاطر داشت که با همه سازمانهای موجود در منطقه نمی توان کار کرد بلکه باید تعدادی از سازمانهای کلیدی و مهم را انتخاب کرد.

### ۳-۱-۲. تصمیمات سازمانی منفرد

در این مرحله، هر کدام از سازمانهای مشارکت کننده در ایجاد هماهنگی با توجه به مسئله تعریف شده، سه تصمیم مهم را اتخاذ خواهند کرد که عبارتند از:

#### ۳-۱-۲-۱. تعهد به مسئله

قبل از کار کردن با دیگر سازمانهای مشارکت کننده در ایجاد هماهنگی، تک تک سازمانها باید به مسئله تعیین و تعریف شده متعهد شوند. بعبارت دیگر باید مسئله مورد بحث جزء اولویت های کاری سازمانها باشد. برخی اوقات لازم است مشخص شود که در یک سازمان خاص و یا تک تک سازمانهای مشارکت کننده در ایجاد هماهنگی، چه کسی یا کسانی نقش مهمی در تعیین اولویت و اهمیت هماهنگی بین سازمانی را دارند و چه نوع ارتباطاتی در تعیین این اولویتها نقش تعیین کننده دارند.

#### ۳-۱-۲-۲. تعهد به هماهنگی

سازمانهای مشارکت کننده در ایجاد هماهنگی باید متعهد شوند که در باره مسئله تعیین شده با هم کار خواهند کرد. سازمانها به دلایل مختلفی علاقه مند به همکاری و هماهنگی با یکدیگر هستند: برخی بعلت افزایش سرمایه و یا کاهش هزینه ها اینکار را میکنند، برخی بعلت فشارهای عمومی و یا دولتی اینکار را می کنند، برخی دارای تجربیات، پرسنل و برنامه هایی هستند که میتوانند از طریق همکاری و هماهنگی با دیگر سازمانها اثربخش تر باشند و برخی با سازمانهای دیگر اهداف مشترکی دارند. در هر صورت سازمانها میدانند که در صورت همکاری و هماهنگی با هم، تأثیر بیشتری بر محیط و جامعه خواهند داشت.

### ۳-۱-۲-۳. اجماع و وحدت نظر

سازمانها باید قبول کنند که هر یک لازم است در بخشی از کوشش های مشترک برای ایجاد هماهنگی مشارکت داشته باشند. هر یک از سازمانها با توجه به پتانسیل موجود باید در زمینه ای خاص همکاری لازم را داشته باشند. تعریف و تبیین بهتر و بیشتر مسئله و توافق بر روی آن، و نیز مدت زمانی که سازمانها باید با کوششهای هماهنگ همراه باشند تأثیری مثبت بر اجماع خواهد داشت.

### ۳-۱-۳. تصمیمات سازمانی مشترک

تا اینجای کار همه تلاش های مربوط به ایجاد هماهنگی بین سازمانها، به صورت انفرادی و مرتبط با تک تک سازمانها بوده است. در این مرحله اقداماتی انجام خواهد شد که به بیش از یک سازمان ارتباط پیدا می کند. اقداماتی نظیر: بحث در مورد منابع لازم، چگونگی ارتباط سازمانها با یکدیگر، چگونگی تعیین اهداف مشترک و توسعه یک برنامه کاری مشترک از این دسته هستند.

### ۳-۱-۳-۱. تعیین اهداف

بعد از پاسخ دادن به سؤالات مربوط به مسئله هماهنگی، با توجه به عناصری که قرار است هماهنگی در مورد آنها صورت گیرد لازم است اهداف مشترک تعیین شوند. این عناصر شامل مشتریان، منابع، برنامهها و اطلاعات هستند.

اهداف باید واضح، قابل قبول و چالشی باشند. چالشی بودن اهداف بسیار مهم است. اگر منابع لازم برای دسترسی به اهداف فراهم نباشد و اگر سازمانها با اهداف تعیین شده موافق نباشند تلاش های ایجاد هماهنگی، احتمالاً با شکست مواجه خواهند شد.

در این گام منابعی که هر یک از سازمانهای مشارکت‌کننده می‌توانند به منظور ایجاد هماهنگی در قالب تلاش‌های جمعی، در اختیار یکدیگر قرار دهند مشخص می‌شود. جریان منابع به در دسترس بودن منابع لازم در اختیار سازمانهای منفرد، جهت انجام کوشش‌های هماهنگ اشاره دارد. همه چیزهایی که بتوانند به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم در جهت حل مسئله مورد استفاده قرار گیرند جزو منابع محسوب می‌شوند. منابع می‌توانند مواردی نظیر: پرسنل، اطلاعات، اسناد و مدارک، مواد خام، توافق‌ها و غیره باشند. قبل از بحث در مورد تصمیمات بین‌سازمانی، بهتر است اطلاعات اولیه‌ای بین سازمانها مبادله شود و پرسنل همدیگر را بشناسند.

### ۳-۳-۱-۳. ساختار هماهنگی

ساختارها نشان می‌دهند که سازمانها چگونه با هم ارتباط برقرار میکنند. در سطحی تجربیدی، یک الگوی ساختاری شامل اجتماعی از عناصر و مجموعه‌ای از روابط متصل‌کننده آنها به هم است (Monge, 1987, 304-342). در یک ساختار هماهنگی بین‌سازمانی، سازمانهای مختلف به عنوان عناصر آن ساختار هستند و روابط بین آنها می‌توانند در قالب الگوهای ارتباطی مختلفی در نظر گرفته شوند (Clegg, & Hardy, 1996, 1-28).

در بحث تئوری سازمان و مشارکت‌های استراتژیک، به منظور هماهنگ کردن سازمانها می‌توان الگوهای هماهنگی بین‌سازمانی مختلفی را جهت دسترسی به اهداف مشترک در نظر گرفت. علیرغم اینکه ساختارهای هماهنگی بین‌سازمانی مختلفی وجود دارند اما می‌توان آنها را به دو گروه کلی ساختارهای هماهنگی سلسله‌مراتبی و ساختارهای هماهنگی بازار تقسیم کرد (Malone & Others, 1987, 484-497). در ساختارهای هماهنگی سلسله‌مراتبی، رفتار سازمانها و ارتباطات بین آنها، بوسیله قوانین رفتار و اختیارات مشخص کنترل می‌شود. در حالیکه در ساختارهای هماهنگی بازار، سازمانها از طریق سیستم قیمت‌گذاری و فرآیند نفوذ، کنترل و هماهنگ می‌شوند.

شوند. در حقیقت در ساختارهای هماهنگی بازار، سازمانها مستقل از هم هستند و هر یک بر اساس منافع خود تصمیماتی را اتخاذ می کنند و از طریق مکانیسم های قیمت، کنترل و هماهنگی می شوند در حالیکه در ساختارهای هماهنگی سلسله مراتبی، سازمانها با استفاده از اختیارات و دیگر رویه های فرآیندهای هماهنگی، کنترل و هماهنگی می شوند. در دنیای واقعی عموماً ترکیبی از این دو مکانیسم هماهنگی بین سازمانی به صورت ساختارهای هماهنگی پیوندی و دوجنسی<sup>۱</sup> مورد استفاده قرار می گیرند (Powell, 1991). ساختارهای هماهنگی پیوندی می توانند به صورت پیوستاری که در یکطرف آن ساختارهای هماهنگی سلسله مراتبی و در طرف دیگر آن ساختارهای هماهنگی بازار قرار دارند در نظر گرفته شوند. در این نوع از ساختارها، سازمانها بوسیله فرآیند مذاکره و چانه زنی کنترل و هماهنگی می شوند.

### ۳-۱-۳-۴. برنامه کار

در این گام مکانیسم های مورد استفاده به منظور ایجاد هماهنگی باید مشخص شوند. مکانیسم های ایجاد هماهنگی بین سازمانی، ابزارهای حفظ هماهنگی در سازمانها هستند و عناصر ایجاد کننده هماهنگی بین سازمانی را در خود نگه داشته آنها را حفظ می کنند. تنوع در مسائل و موضوعات مربوط به روابط بین سازمانی باعث شده است که دانشمندان و نویسندگان تئوریهای سازمان، مکانیسم های مختلفی را جهت ایجاد هماهنگی بین سازمانی مطرح کنند بر این اساس می توان گفت که تفاهم و سازگاری کمی در بحث های مربوط به تعاریف و تفاسیر از سیستم ها و تعاملات بین آنها و نیز هماهنگی بین سازمانی وجود دارد (Nulden, 1996).

برنامه کار باید مسئولیت هر سازمان را برای ایجاد هماهنگی مشخص کند. منابعی که هر سازمان باید به منظور ایجاد هماهنگی بین سازمانی مورد استفاده قرار دهد و نیز زمان اجرای تعهدات آن را تعیین کند.

#### ۴. اقدامات مشترک

اقدامات مشترک شامل: ۱. ایفای مسئولیت های تعیین شده ۲. در اختیار قرار دادن سهم منابع تعیین شده هر سازمان به منظور ایجاد هماهنگی بین سازمانی و ۳. عمل کردن به تعهدات طبق زمانبندی تعیین شده است که در گام های قبلی برنامه ریزی شده بود.

#### ۵. ارزیابی اثربخشی به منظور ایجاد هماهنگی بین سازمانها (دو یا چند سازمان متولی مسائل مربوط به مدیریت شهری)

در این مرحله مشخص خواهد شد که میزان موفقیت در دسترسی به اهداف تعیین شده چقدر است. میزان موفقیت در این کار با توجه به افراد، سازمانها و جامعه، هم جهت دوره زمانی کوتاه مدت و هم بلندمدت مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت. به منظور آزمون یک مدل می توان از سه روش استفاده کرد که عبارتند از: ۱. اجرای مدل در دنیای واقعی (الوانی، ۱۳۸۰). با استفاده از این روش، مدل در دنیای واقعی اجرا می شود سپس متغیرهای سنجش میزان هماهنگی بین سازمانها اندازه گیری می شوند. ۲. نظرسنجی از خبرگان (Mulford & Glonglan, 1982). در این روش معمولاً از ابزار پرسشنامه و تحلیل های آماری استفاده می شود. ۳. استفاده از فنون ریاضی و شبیه سازی (Barjis & Others, 2000). در این روش چگونگی ایجاد هماهنگی بین سازمانها با استفاده از برنامه ها و نرم افزارهای کامپیوتری شبیه سازی می شوند.

#### ۶. کاربرد عملیاتی کردن ایجاد هماهنگی بین سازمانها (دو یا چند سازمان متولی مسائل مربوط به مدیریت شهری)

به منظور انجام یک کار عملی در ارتباط با برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی ایجاد هماهنگی بین سازمانها، سؤالات و موارد عملیاتی مربوط با توجه به آنچه که در مدل مقاله آمده است ذیلاً ارائه می‌گردد.

جدول شماره (۱): کاربرد عملیاتی کردن ایجاد هماهنگی بین سازمانها

تصمیمات اولیه		
تعین و تعریف مسئله	تعین موقعیت مکانی	تعین سازمانهای اصلی
مسئله چیست؟	آیا مسئله مربوط به یک محله، یک شهر، یک استان، کشور و یا یک منطقه است؟	سازمانهایی اصلی و کلیدی که لازم است در مورد مسئله تعین شده کار کنند را فهرست کنید.
آیا هماهنگی مورد نیاز است؟ چرا؟	شاخص انتخاب موقعیت مکانی را مشخص کنید.	سازمانهای فهرست شده چه منابعی در اختیار دارند که میتواند جهت حل



مسئله مورد استفاده قرار گیرند؟(منابع عبارتند از: پرسنل، اطلاعات، اسناد و مدارک، مواد و توافق ها)		
--	--	--

تصمیمات سازمانی منفرد		
تعهد به مسئله	تعهد به هماهنگی	اجماع و وحدت نظر
آیا تک تک سازمانهای فهرست شده در جدول قبلی به مسئله تعیین شده متعهد هستند؟	آیا هر کدام از سازمانها، تمایل به ایفای نقش های محوله در جهت ایجاد هماهنگی بین سازمانی را دارند؟	آیا بین سازمانها، در مورد تلاش های مربوط به ایجاد هماهنگی بین سازمانی، اجماع و وحدت نظر کاری وجود دارد؟
اگر پاسخ منفی است: - چگونه تعهد به مسئله را در آنها ایجاد میکنید؟ - تصمیم گیرندگان اصلی در داخل هر سازمان	اگر پاسخ منفی است: - چگونه تعهد به هماهنگی را در آنها ایجاد می کنید؟	اگر پاسخ منفی است: - چگونه اجماع و وحدت نظر کاری را در آنها ایجاد میکنید؟

<p>کدام‌هایند؟</p> <p>- از کدام استراتژیها استفاده خواهید کرد؟</p>	<p>- تصمیم‌گیرندگان اصلی در داخل هر سازمان کدام‌هایند؟</p> <p>- از کدام استراتژیها استفاده خواهید کرد؟</p>	<p>- تصمیم‌گیرندگان اصلی در داخل هر سازمان کدام‌هایند؟</p> <p>- از کدام استراتژیها استفاده خواهید کرد؟</p>
--	--	--

تصمیمات سازمانی مشترک			
تعیین اهداف	جریان منابع	ساختار هماهنگی	برنامه کار
<p>اهداف اولیه را مشخص کنید.</p> <p>اهداف تعدیل شده را مشخص کنید.</p>	<p>انتظار دارید هر یک از سازمانها باید چه منابعی را در اختیار تلاش‌های ایجاد هماهنگی بین‌سازمانی قرار دهند؟ (پرسنل، اطلاعات، اسناد و مدارک، مواد و توافق‌ها را به تفکیک هر سازمان مشخص کنید).</p>	<p>ساختار سازمانی مورد استفاده را مشخص کنید.</p> <p>قدرت اجتماعی مورد استفاده به</p>	<p>مکانیسم‌های هماهنگی مورد استفاده مشخص کنید.</p> <p>مسئولیت هر</p>

<p>سازمان را برای ایجاد هماهنگی مشخص کنید.</p> <p>منابعی که هر سازمان باید به منظور ایجاد هماهنگی بین سازمانی مورد استفاده قرار دهد را مشخص کنید.</p> <p>زمان اجرای تعهدات هر سازمان را مشخص کنید.</p>	<p>منظور کنترل رفتار سازمانها و ارتباطات بین آنها را برای هر یک مشخص کنید.</p>		<p>آیا اهداف تعیین شده فوق مورد قبول تک تک سازمانها هستند؟</p> <p>اگر پاسخ سؤال فوق منفی است به منظور قابل قبول نمودن اهداف از چه استراتژی هایی استفاده خواهید کرد؟</p>
--	--	--	---

چه کسی نحوه انجام مسئولیت های محوله به هر سازمان را هدایت و نظارت خواهد کرد؟

چگونه نحوه انجام مسئولیت های محوله به هر سازمان هدایت و نظارت خواهد شد؟

چه کسی منابعی را که هر سازمان باید به منظور ایجاد هماهنگی بین سازمانی مورد استفاده قرار دهد هدایت و نظارت خواهد کرد؟

چگونه منابعی را که هر سازمان باید به منظور ایجاد هماهنگی بین سازمانی مورد استفاده قرار دهد هدایت و نظارت خواهد شد؟

چه کسی زمان اجرای تعهدات هر سازمان را هدایت و نظارت خواهد کرد؟

چگونه زمان اجرای تعهدات هر سازمان هدایت و نظارت خواهد شد؟



### ارزیابی اثربخشی ایجاد هماهنگی

چگونگی ارزیابی میزان موفقیت در دسترسی به اهداف کوتاه‌مدت افراد، سازمانها و جامعه را مشخص کنید.

چگونگی ارزیابی میزان موفقیت در دسترسی به اهداف بلندمدت افراد، سازمانها و جامعه را مشخص کنید.

### ۷. بحث و نتیجه گیری

هماهنگی بین سازمانی (دو یا چند سازمان متولی مسائل مربوط به مدیریت شهری)، جزئی از وظیفه و عنصر هماهنگی در سازمانهای مرتبط با مدیریت شهری است. چنانچه واحدهایی که با هم هماهنگ می شوند خود سازمانهای مستقلی باشند از واژه هماهنگی بین سازمانی استفاده می شود.

ارنست الکساندر اولین بار از واژه هماهنگی بین سازمانی برای تشریح فرآیندی که سازمانها با همدیگر همکاری می کنند استفاده کرده است. وی هماهنگی بین سازمانی را

فرآیند ایجاد و یا استفاده از قوانین تصمیم گیری وضع شده بوسیله دو یا چند سازمان به صورت جمعی و با هم، در ارتباط با محیط کاریشان تعریف کرده است. از هماهنگی بین سازمانی تعاریف مختلف و متفاوتی شده است که همگی آنها بر همکاری و همراهی در تدوین برنامه ها و یا سازماندهی آنها به منظور دسترسی به اهداف و مقاصد مشترک بین دو یا چند سازمان تأکید کرده اند.

در میان موضوعات شهری مانند محیط زیست شهری، حمل نقل شهری، ایمنی شهری و برنامه ریزی شهری، یک عامل مهم که تاثیر فزاینده و تعیین کننده ای بر دیگر عوامل سازنده شهری دارد، ایجاد هماهنگی بین دو یا چند سازمان متولی مسائل مربوط به مدیریت شهری است.

هر فعالیت اجتماعی بدون وجود مدیریت سازمان یافته که اهداف و ابزارهای رسیدن به آن را مشخص کند و فعالیتها را هماهنگ کند از هم می پاشد و به بی نظمی گراید و شهر نیز که پیچیده ترین و متنوع ترین جلوه های زندگی بشری را در خود دارد بدون وجود هماهنگی بین سازمانی بی سامان می گردد.

در مقاله حاضر تلاش شده است ضمن مروری مختصر بر تعاریف، ضرورت وجودی و هدف از ایجاد هماهنگی بین سازمانی و نیز در نظر داشتن جمیع جوانب و موضوعات مطالعاتی مرتبط با موضوع، مدلی کلی به همراه کاربرگ عملی کردن آن به منظور توسعه مدلی جهت ایجاد هماهنگی بین دو یا چند سازمان متولی مسائل مربوط به مدیریت شهری ارائه گردد. نکته قابل ذکر اینکه، به منظور تشریح، تبیین و تفهیم بهتر و ساده تر هر موضوع فرآیندگونه، بهتر است آن را در قالب یک مدل ارائه کنیم (Stoner, 1987, 11). به همین جهت در مقاله حاضر سعی شده است تا فرآیند ایجاد هماهنگی به صورت عام و هماهنگی بین سازمانی به صورت خاص را در قالب یک مدل پنج قسمتی توسعه داده شود تا بتواند به عنوان ابزاری جهت ایجاد هماهنگی بین سازمانهای موجود در دنیای واقعی باشد.

فهرست منابع و مآخذ

۱. الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۰)، **تصمیم‌گیری و تعیین خط و مشی دولتی**، تهران: انتشارات سمت.
۲. رحمان سرشت، حسین، (۱۳۷۷)، **تئوریهای سازمان و مدیریت**، جلد اول، چاپ اول، تهران: مؤسسه فرهنگی انتشاراتی فن و هنر.
3. Aldrich, H. E., (1979), **Organizations and environments**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
4. Barjis, J. & Others., (2000), **organizational simulation**, Delf University of Technology.
5. Clegg, S. R. & C. Hardy, (1996), **Organizations, Organization & organizing**, Handbook of organization studies, S. R. Clegg & C. Hardy & W. R. Nord, London: Sage publications, PP. 1-28.
6. Etzioni, A., (1961), **the modern organizations**, New York: The free press.
7. Fremerey, M., (1999), **“Acting in the university context: does organization matter? In: Fremerey & others, toward a shared vision for higher education”**, Vol. 2.
8. Galbraith, J. R., (1977), **Organization design reading**, Massachusetts: addison-Wesley Publishing Company.
9. Kilgor, M. A. & P. V. Elefson, (1992), **Coordination of forest resource policies and programs**, U.S.A: University of Minnesota.
10. Koontz, H. etc, (1986), **Essentials of management**, Singapur: McGraw.
11. Malone, T. W. & Others, (1987), **“Electronic markets & electronic hierarchies, Effects of information technology on market structure and corporate strategies “**, Communications of the ACM, No. 6, Vol. 30, P. 484-497.
12. Mintzberg, H., (1993), **Structure in fives: Designing effective organizations**, U.S.A: Prentice-Hall, Englewood cliffs.
13. Monge, P. R. & Others, (1987) **“Emergent communication networks Handbook of organizational communication An interdisciplinary perspective”** , F. M. Jablin & Others , U.S.A : New Bury Park , Sage Publications , P. 304-342.

14. Mulford, C. L. & G. E. Glonglan, (1982), **Creating coordination among organizations**, U. S. A: North Central Region Extension Sociology Committee.
15. Mulford, C. L. & D. L. Rogers, (1982), **Definitions and models in interorganizational coordination: Theory, research and implementation**, Iowa: Iowa State University Press.
16. Mulford, C. L. & G. E. Glonglan, (1982), **Creating coordination among organizations**, U. S. A: North Central Region Extension Sociology Committee.
17. Nulden, U., (1996), **Interorganizational interaction in complex IT-projects**, G? Teborg University.
18. Oliver, C., (1990), **Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions**, Academy of management review, No.15.
19. Powell, W. W., (1991), **Neither market nor hierarchy, Network form of organization, Market and hierarchies and networks: The coordination of social life**, G. Thompson & J. Frances & R. Levacic and J. Mitchell, London: Sage publications.
20. Riemer, K., (2001), **Classification of dynamic organizational forms and coordination roles**, Muenster University: Institute of information systems.
21. Scott, W., (1981), **Organizations: Rational, natural, and open systems**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
22. Stoner, James, (1987), **Management**, India: Prentice Hall Inc, P. 11.
23. Tvrdik, (2000), **An Analysis of success factors of public/private partnership**, U.S.A.
24. Warren, R. L., (1969), **the interorganizational field as a focus of investigation**, Administrative science quarterly, No. 12.