Archive of SID

دکتر داود کیا کجوری[1]، علی اصغر ملک محمدی زنجان[2]

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

چکیده

هر فعالیت اجتماعی بدون وجود مدیریت سازمان یافته ای که اهداف و ابزار های رسیدن به آنها را مشخص کند و فعالیتها را هماهنگ سازد، از هم می پاشد و به بی نظمی می گراید. شهر ها 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
2 . کارشناس مدیریت بازرگانی، **Email:movafag@yahoo.com**

www.SID.ir

Archive of SID

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 سازمآنهای منفرد[1] نمی توانند برخی مسائل بوجود آمده در جوامع را حل کنند. محدودیت منابع، پرسنل، امکانات و ویژگی خاص برخی مسائل نظیر چند بعدی[2] بودن آنها، ایجاب می کند که سازمآنها 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[3] 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 dimentional.
3 - Interorganizational cooperations.

www.SID.ir

Archive of SID

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 بین سازمانی، مدلی کلی به منظور ایجاد هماهنگی بین سازمانها(دو یا چند سازمان متولی مسائل مربوط به مدیریت شهری) ارائه گردد. مدل مذکور می تواند به عنوان مبنایی برای ایجاد هماهنگی بین سازمآنهای مدیریت شهری موجود در دنیای واقعی باشد.

۲. تعاریف

ارنست الکساندر[1] از واژه هماهنگی بین سازمانی به منظور 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(Mulford, & Rogers, 1982).

از نظر شبکه ها و فنون تعاملی بین سازمانها با یکدیگر، هماهنگی بین سازمانی، فرآیندی است که سازمآنها متفقاً تصمیماتی را اتخاذ میکنند و همه آنها درآن ذینفع هستند(Warren, 1969, 396-419).

هماهنگی بین سازمانی فرآیندی است که دو یا چند سازمان به صورت همساز، همراه و مرتب، برنامه ها و خط مشی هایی را به منظور دسترسی به اهداف مشترکشان طراحی و اجرا می کنند(Kilgor & Elefson, 1992).

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

1 - Alexander.

www.SID.ir

Archive of SID

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.

۲-۱. ضرورت وجودی هماهنگی بین سازمانی در بین سازمآنهای 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 بین‌سازمانی بخوبی احساس شده است و متخصصین این کار جایگاه خود را در جامعه پیدا کرده‌اند. شواهد زیادی وجود دارد که استفاده از

www.SID.ir

Archive of SID

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

مینتزبرگ نیاز به هماهنگی را به عنوان یک پیامد طبیعی تقسیم کار در داخل و بین سازمآنها در جامعه دانسته است(Mintzberg, 1993). تامپسون[1]، 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، منبعد 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 سازمآنهای دیگر است. ۳. مانند یک سازمان برتر(ابر سازمان[2]) 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 سازمآنها 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.

www.SID.ir

Archive of SID

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. ٤. کارایی، وقتی که ارتباط بخاطر بهبود کارکرد داخلی سازمانها شکل می گیرد. ٥. ثبات، وقتی که ارتباطات بین سازمانی برای رویارویی با عدم اطمینانهای موجود در محیط شکل می گیرد. ٦. 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، بازشدن بازارهای جدید یا همان جهانی شدن، ادغام های عمودی سازمآنها با هم. در بحث همکاری های بین سازمانی، هماهنگی بین سازمانی به عنوان یکی از چالش های مهم روابط بین سازمانی است. فرصتها و مزیتهای بالقوه همکاریهای 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).

www.SID.ir

Archive of SID

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

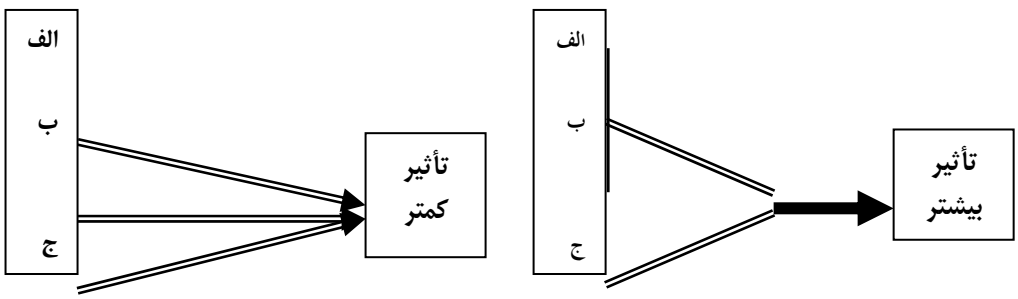
هماهنگی بین سازمانی، جزئی از وظیفه و عنصر هماهنگی در سازمانهای متولی مسائل مربوط به مدیریت شهری است. چنانچه واحدهایی که با هم هماهنگ می شوند خود سازمآنهای مستقلی باشند از واژه هماهنگی بین سازمانی استفاده می شود. هدف از ایجاد هماهنگی بین‌سازمانی، تلاش به منظور اثربخشی بیشتر سازمانها در برنامه‌ریزی و فعالیتهای مشترک است. همانگونه که در شکل زیر نشان داده شده است سازمآنها در صورتی که بتنهایی کار کنند بر جامعه تأثیر خواهند داشت. این تأثیر بشکلی زیبا در گفته زیر آمده است: اتزیونی[1]، اجتماع امروز را جامعه سازمانی معرفی می کند و معتقد است که انسان امروزین از لحظه تولد در بیمارستان تا لحظه مرگ و دفن شدن درگورستان، در سازمانها بسر می برد.

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

1 - Etzioni.

www.SID.ir

Archive of SID



نمودار شماره یک- هماهنگی و تأثیر

۳. ارائه مدلی به منظور ایجاد و توسعه هماهنگی بین سازمآنها(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 سازمآنها خواهد بود.

www.SID.ir

Archive of SID

نمودار شماره (۲):

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

۳-۱. تشریح قسمتهای پنجگانه مدل تحقیق

۳-۱-۱. تصمیمات اولیه

www.SID.ir

Archive of SID

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 سازمآنها، 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 بلایای 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 سازمآنها، تأمین‌کنندگان منابع و یا ماهیت خود مسئله ایجاب کند که محدوده جغرافیایی خاصی انتخاب شود.

۳-۱-۱-۳.تعیین سازمآنهای اصلی

در این گام فهرستی از سازمآنهایی که در مورد موضوع هماهنگی نقش تعیین کننده خواهند داشت تهیه میشود. این سازمآنها 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 سازمآنها

www.SID.ir

Archive of SID

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

۳-۱-۲. تصمیمات سازمانی منفرد

در این مرحله، هر کدام از سازمآنهای 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 سازمآنهای مشارکت‌کننده در ایجاد هماهنگی، تک‌تک سازمانها باید به مسئله تعیین و تعریف شده متعهد شوند. بعبارت دیگر باید مسئله مورد بحث جزء اولویت های کاری سازمآنها باشد. برخی اوقات لازم است مشخص شود که در یک سازمان خاص و یا تک‌تک سازمآنهای مشارکت‌کننده در ایجاد هماهنگی، چه کسی یا کسانی نقش مهمی در تعیین اولویت و اهمیت هماهنگی بین‌سازمانی را دارند و چه نوع ارتباطاتی در تعیین این اولویتها نقش تعیین‌کننده دارند.

۳-۱-۲-۲. تعهد به هماهنگی

سازمآنهای مشارکت‌کننده در ایجاد هماهنگی باید متعهد شوند که در باره مسئله تعیین شده با هم کار خواهند کرد. سازمآنها به دلائل مختلفی علاقه‌مند به همکاری و هماهنگی با یکدیگر هستند: برخی بعلت افزایش سرمایه و یا کاهش هزینه‌ها اینکار را میکنند، برخی بعلت فشارهای عمومی و یا دولتی اینکار را می کنند، برخی دارای تجربیات، پرسنل و برنامه‌هایی هستند که میتوانند از طریق همکاری و هماهنگی با دیگر سازمآنها اثربخش‌تر باشند و برخی با سازمآنهای دیگر اهداف مشترکی دارند. در هر صورت سازمآنها میدانند که در صورت همکاری و هماهنگی با هم، تأثیر بیشتری بر محیط و جامعه خواهند داشت.

www.SID.ir

Archive of SID

۳-۱-۲-۳.اجماع و وحدت نظر

سازمآنها 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 زمینه‌ای 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 سازمآنها، به صورت انفرادی و مرتبط با تک‌تک سازمآنها 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 سازمآنها 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 سازمآنها با اهداف تعیین شده موافق نباشند تلاش های ایجاد هماهنگی، احتمالاً با شکست مواجه خواهند شد.

۳-۱-۳-۲. جریان منابع

www.SID.ir

Archive of SID

در این گام منابعی که هر یک از سازمآنهای مشارکت‌کننده مـی تواننـد بـه منظـور ایجاد هماهنگی در قالب تلاش های جمعی، در اختیار یکـدیگر قـرار دهنـد مـشخص میشود. جریان منابع به در دسترس بودن منابع لازم در اختیار سازمآنهای منفـرد، جهـت انجام کوشش های هماهنگ اشاره دارد. همه چیزهایی که بتوانند به صـورت مـستقیم و یا غیر مستقیم در جهت حل مسئله مورد استفاده قرار گیرند جزو منـابع محـسوب مـی شوند. منابع می توانند مواردی نظیر: پرسنل، اطلاعات، اسناد و مدارک، مواد خام، توافق ها و غیره باشند. قبل از بحث در مورد تصمیمات بین‌سـازمانی، بهتـر اسـت اطلاعـات اولیه‌ای بین سازمآنها مبادله شود و پرسنل همدیگر را بشناسند.

۳-۱-۳-۳. ساختار هماهنگی

ساختارها نشان می دهند که سازمآنها چگونـه بـا هـم ارتبـاط برقـرار میکننـد. در سطحی تجریدی، یک الگوی سـاختاری شـامل اجتمـاعی از عناصـر و مجموعـه ای از روابط متصل کننده آنها به هم است(Monge, 1987, 304-342). در یـک سـاختار هماهنگی بین سازمانی، سازمآنهای مختلف به عنوان عناصر آن ساختار هستند و روابـط بین آنها می تـوانند در قالب الگوهای ارتباطی مختلفی در نظر گرفته شوند(Clegg. & Hardy, 1996, 1-28).

در بحث تئوری سازمان و مشارکت های استراتژیک، بـه منظـور هماهنـگ کـردن سازمآنها می توان الگوهای هماهنگی بین‌سازمانی مختلفی را جهت دسترسی به اهـداف مشترک در نظر گرفت. علیرغم اینکه ساختارهای هماهنگی بین سازمانی مختلفی وجود دارند اما می توان آنها را بـه دو گـروه کلـی سـاختارهای همـاهنگی سلـسله مراتبـی و ساختارهای هماهنگی بازار تقسیم کـرد(Malone & Others, 1987, 484-497). در ساختارهای هماهنگی سلسله مراتبی، رفتار سازمآنها و ارتباطات بـین آنهـا، بوسـیله قوانین رفتار و اختیارات مشخص کنترل می شود. در حالیکه در ساختارهای همـاهنگی بازار، سازمآنها از طریق سیستم قیمت گذاری و فرآینـد نفـوذ، کنتـرل و هماهنـگ مـی

www.SID.ir

Archive of SID

شوند. در حقیقت در ساختارهای هماهنگی بازار، سازمآنها مستقل از هم هستند و هر یک بر اساس منافع خود تصمیماتی را اتخاذ می کنند و از طریق مکانیسم های قیمت، کنترل و هماهنگ می شوند در حالیکه در ساختارهای هماهنگی سلسله مراتبی، سازمآنها با استفاده از اختیارات و دیگر رویه های فرآیندهای هماهنگی، کنترل و هماهنگ می شوند. در دنیای واقعی عموماً ترکیبی از این دو مکانیسم هماهنگی بین سازمانی به صورت ساختارهای هماهنگی پیوندی و دوجنسی[1] 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، سازمآنها بوسیله فرآیند مذاکره و چانه‌زنی کنترل و هماهنگ می شوند.

۳-۱-۳-٤. 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 سازمآنها 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 بین‌سازمانی مورد استفاده قرار دهد و نیز زمان اجرای تعهدات آن را تعیین کند.

1 - Hybrid.

www.SID.ir

Archive of SID

٤. 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 بین‌سازمانی و ۳. عمل کردن به تعهدات طبق زمانبندی تعیین شده است که در گام های قبلی برنامه‌ریزی شده بود.

۵. ارزیابی اثربخشی به منظور ایجاد هماهنگی بین سازمآنها(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، سازمآنها و جامعه، هم جهت دوره زمانی کوتاه‌مدت 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 سازمآنها 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 سازمآنها با استفاده از برنامه ها و نرم افزارهای کامپیوتری شبیه سازی می شوند.

٦. کاربرگ عملیاتی کردن ایجاد هماهنگی بین سازمآنها(دو یا چند سازمان متولی مسائل مربوط به مدیریت شهری)

www.SID.ir

Archive of SID

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

جدول شماره (۱): کاربرگ عملیاتی کردن ایجاد هماهنگی بین سازمآنها

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

www.SID.ir

Archive of SID

		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 سازمآنهای فهرست شده در جدول قبلی به مسئله تعیین شده متعهد هستند؟	آیا هر کدام از سازمآنها، تمایل به ایفای نقش های محوله در جهت ایجاد هماهنگی بین‌سازمانی را دارند؟	آیا بین سازمآنها، در مورد تلاش های مربوط به ایجاد هماهنگی بین‌سازمانی، اجماع و وحدت نظر کاری وجود دارد؟
اگر پاسخ منفی است: – چگونه تعهد به مسئله را در آنها ایجاد میکنید؟ – تصمیم‌گیرندگان 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؟

www.SID.ir

Archive of SID

کدامهایند؟ – از کدام استراتژیها استفاده خواهید کرد؟	– تصمیم‌گیرندگان اصلی در داخل هر سازمان کدامهایند؟ – از کدام استراتژیها استفاده خواهید کرد؟	– تصمیم‌گیرندگان اصلی در داخل هر سازمان کدامهایند؟ – از کدام استراتژیها استفاده خواهید کرد؟

تصمیمات سازمانی مشترک			
تعیین اهداف	**جریان منابع**	**ساختار هماهنگی**	**برنامه کار**
اهداف اولیه را مشخص کنید. اهداف تعدیل شده را مشخص کنید.	انتظار دارید هر یک از سازمآنها باید چه منابعی را در اختیار تلاش های ایجاد هماهنگی بین‌سازمانی قرار دهند؟(پرسنل، اطلاعات، اسناد و مدارک، مواد و توافق ها را به تفکیک هر سازمان مشخص کنید).	ساختار سازمانی مورد استفاده را مشخص کنید. قدرت اجتماعی مورد استفاده به	مکانیسم های هماهنگی مورد استفاده مشخص کنید. مسئولیت هر

www.SID.ir

Archive of SID

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

اقدامات مشترک

www.SID.ir

Archive of SID

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 بین‌سازمانی مورد استفاده قرار دهد هدایت و نظارت خواهد کرد؟

چگونه منابعی را که هر سازمان باید به منظور ایجاد هماهنگی بین‌سازمانی 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؟

www.SID.ir

Archive of SID

ارزیابی اثربخشی ایجاد هماهنگی
چگونگی ارزیابی میزان موفقیت در دسترسی به اهداف کوتاه‌مدت افراد، سازمآنها و جامعه را مشخص کنید.
چگونگی ارزیابی میزان موفقیت در دسترسی به اهداف بلندمدت افراد، سازمآنها 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 سازمآنهای مرتبط با مدیریت شهری است. چنانچه واحدهایی که با هم هماهنگ می شوند خود سازمآنهای 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

www.SID.ir

Archive of SID

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 منظوردسترسی به اهداف و مقاصد مشترک بین دو یا چند سازمان تأکیدکرده 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 ابزار های رسیدن به آن را مشخص کند و فعالیتها را هماهنگ کنداز 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 بهمراه 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 منظورتشریح، تبیین و تفهیم بهتر و ساده‌تر 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 بین‌سازمانی 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.

www.SID.ir

Archive of SID

فهرست منابع و مآخذ

۱. الوانی، سید مهدی.، (۱۳۸۰)، ***تصمیم گیری 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 comtext: 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**, Singapour: 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.

www.SID.ir

Archive of SID

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.

www.SID.ir