

مطالعه یکپارچگی نظام مدیریت شهری تهران (مطالعه موردی مأموریت خدمات شهری)

روح اله علیخان گرگانی^۱

^۱ استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی رشت، ایران
تاریخ دریافت: مهر ۱۳۹۱، اصلاحیه: آبان ۱۳۹۱، پذیرش: اسفند ۱۳۹۱

چکیده

شهر به عنوان کلیتی به هم پیوسته به سازمانی مقتدر با مدیریتی یکپارچه نیازمند است. با توجه به اهمیت موضوع یکپارچگی در مدیریت شهری، سؤال اصلی در این تحقیق این است که عناصر اصلی ساختاری الگوی بومی مدیریت شهری تهران کدامند و چه نوع وابستگی و مکانیزم هماهنگی میان آنها وجود دارد؟ در این تحقیق، از یک منظر که ساختن مدل مفهومی پیشنهادی نگارنده است، شیوه قیاسی - استقرایی مبنای انجام تحقیق قرار گرفت و برای آزمون مدل پیشنهادی از تحلیل‌های کمی استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق مدیران سطوح عالی شهرداری تهران در حوزه خدمات شهری هستند. به منظور استخراج اهمیت هر یک از اهداف حوزه خدمات شهری از نظر خبرگان و فرایند تحلیل سلسله مراتبی گروهی (GAHP) استفاده گردید. نهایتاً پس از انجام محاسبات و تحلیل پرسشنامه‌های بازگشتی، وزن و اهمیت هر یک از اهداف حوزه خدمات شهری مشخص گردید. نتایج تحلیل نشان می‌دهد که در حوزه خدمات شهری، مأموریت خدمات شهری و زیباسازی با اهمیت‌ترین و مأموریت تهیه محصولات کشاورزی و پروتئینی شهروندان کم‌اهمیت‌ترین مأموریت‌های شهرداری در حوزه خدمات شهری هستند. همچنین نوع رابطه و مکانیزم مناسب هماهنگی میان شهرداری با سازمان‌های مرتبط به تفکیک اهداف مختلف تعیین گردید.

واژه‌های کلیدی: مدیریت یک‌پارچه شهری، وابستگی بین سازمانی، مکانیزم هماهنگی

۱- مقدمه

همچنین یکپارچگی در ضوابط اجرایی بین نهادها و سازمان‌های مسئول ضروری است. برقراری ارتباط موثر و کارا میان مداخله‌کنندگان گوناگون به کاهش مدت زمان لازم برای واکنش در مقابل اختلالات در سیستم شهری کمک خواهد کرد. برای رسیدن به نتیجه‌ای جامع و یکپارچه باید ابعاد مختلف فعالیت‌های اقتصادی، زیست-محیطی و ساختارهای اجتماعی به وسیله هم مداخله‌کنندگان و یا به عبارتی افراد، گروه‌ها، نهادها و سازمان‌های ذینفع در شهر به درستی درک و هماهنگ شود [۳]. در این راستا کلان‌شهرهای امروزی برای پاسخگویی به نیازهای شهروندان خود نیازمند مدیریت یکپارچه و هماهنگی هستند که با حضور تمام سازمان‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی، در تعاملی سازنده، از موازی کاری‌ها، اتلاف منابع محدود و تاخیر در اجرای برنامه‌های شهری در امان باشند. پیرو این دیدگاه که مدت‌ها در مراکز تصمیم‌گیری و مجامع فکری کشور مطرح بوده، در مواد ۱۳۶ و ۱۳۷ برنامه سوم و چهارم توسعه به دولت اجازه داده شده تا وظائف مدیریت شهری را به شهرداری‌ها و نهادهای محلی واگذار کند [۵].

در نتیجه، اصل " وحدت مدیریت " که در مقابل تفرق عملکردی مطرح می‌شود اقتضا می‌کند که شهرداری‌ها به عنوان متصدی اصلی مدیریت شهر، تمام یا اغلب وظایف مهم اداره و توسعه شهر را به عهده داشته باشند. نتیجه بررسی‌ها نشان داده در شهرهای فاقد وحدت مدیریت که

شهر یک سیستم اجتماعی پویا و باز بوده که با انواع فراسیستم‌ها و زیر سیستم‌های متعدد در ارتباط است. بنابراین برنامه‌ریزی شهری مستلزم ایجاد یک نظام یکپارچه از سطوح مختلف برنامه‌ریزی است که نحوه پیوستگی و هماهنگی میان سیستم‌های فرادست و فرودست را نشان می‌دهد [۴].

در ایران، سامانه مدیریتی شهرها از حداقل ساختارهای نظام‌مند و متناسب با نیازهای امروزی شهرها برخوردارند. نیازهای وسیع شهروندان در همه زمینه‌ها از یک سو و سیاست‌های متفاوت و گاه متضاد دستگاه‌های خدمت‌رسان شهری برای پاسخگویی به این نیازها از سوی دیگر، فضایی را فراهم کرده که به دلیل ناهماهنگی دستگاه‌ها و چرخه معیوب اداره شهر، اثربخشی سیاست‌ها را به حداقل ممکن کاهش داده است [۵].

چنین مشکلی در حوزه برنامه‌ریزی شهری، یعنی تعدد موضوعات و سازمان‌های دخیل در امر برنامه‌ریزی موجب شده تا سیاست‌گذاران شهری، رویه برنامه‌ریزی واحد و یکپارچه‌ای را اتخاذ نمایند تا بین اولویت‌ها و نیازهای مختلف مداخله‌کنندگان شهری هماهنگی ایجاد نمایند. لذا بیش از گذشته این نکته مورد تأکید قرار گرفته که برای برنامه‌ریزی شهری کارآمد و موثر، یکپارچگی در قوانین و مقررات و

* gorgani@yahoo.com

مختلفی سعی کرده‌اند مدل‌هایی را برای تحقق این یکپارچگی پیشنهاد کنند. اما این پیشنهادات ظاهراً با هم تفاوت‌هایی دارند. برای مثال برخی از این پیشنهادات با یکپارچه کردن وظایف مدیریتی نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل و استفاده از نرم افزارهای مناسب برای حمایت از این یکپارچگی می‌پردازند [۸] و برخی دیگر به یکپارچه کردن نهادهای اثرگذار چون شورای شهر، حکومت مرکزی و حکومت محلی توجه دارد [۲۰].

بنابراین برای مدیریت یکپارچه شهری مهمترین شرط روش‌شناسانه، اتخاذ رویکرد سیستمی و کل‌نگر نسبت به مولفه‌های توسعه شهر و برقراری انسجام نظام یافته در هر زمینه جغرافیایی و عملکردی است که تحقق چنین شرطی در قالب یک رویکرد استراتژیک به مدیریت شهری است. در چنین شرایطی هماهنگی‌ها و روابط بین سازمان از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است؛ به گونه‌ای که تمام سازمان‌ها و ادارات موثر و مسئول امور شهری باید در قالب یک سیستم هدفمند و هماهنگ عمل کنند و به ایفای مسئولیت بپردازند (فرویدی و قالیباف، ۱۳۸۸). لذا در ادامه به تشریح روابط بین سازمانی و مکانیزم‌های هماهنگی متناسب با آنها پرداخته می‌شود.

۲-۲ نقش روابط بین سازمانی و هماهنگی در مدیریت یکپارچه

تحلیل روابط و همکاری‌های بین سازمانی، بعد از بحث‌های افرادی چون سلزنیک (۱۹۵۷)، مارچ و سایمون (۱۹۵۸)، چندلر (۱۹۶۲)، لورنسو لورش (۱۹۶۷)، تامپسون (۱۹۶۷)، کتز و کاهن (۱۹۷۸) و دیگران و نیز شناخت فشارهای محیطی رایج شد. در توجه به روابط و همکاری‌های بین سازمانی، افرادی چون بنسون و ویلیامسون نیز پیشگام بوده‌اند بنا به تعریف سوئومی، همکاری‌های بین سازمانی اغلب به‌عنوان توسعه مجموعه‌ای از شبکه‌ها و تعامل بین سازمان‌های مختلف در داخل آنها در نظر گرفته می‌شود [۲۷]. بنسون همکاری‌های بین سازمانی را تعامل بین سازمان‌های مستقل تعریف کرده و ون دون آن را الگوی روابط اجتماعی بین چند سازمان دانسته است [۲۲].

در مجموع همکاری‌های بین سازمانی جنبه‌های مختلفی را در بر می‌گیرد که همه آنها تحت لوای بین سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرند [۱۵]. تلاش‌های همکاری بین سازمانی همگی دارای ساختاری تعاملی بوده که بر همکاری و مشارکت بین سازمان‌ها جهت دستیابی به هدف یا اهداف مشترک توجه دارند [۲۶]. اما آن چیزی که در روابط بین سازمانی اهمیت بسیاری دارد این است که چگونه سازمان‌ها و متولیان مختلف در یک حوزه را با یکدیگر هماهنگ نمود.

علما و دانشمندان مطالعات مدیریت و سازمان، هر یک به شکلی از اهمیت هماهنگی در فرایندهای سازمانی سخن رانده‌اند. اولین بار فایول فرانسوی، آن را به عنوان یکی از عناصر پنج‌گانه مدیریت دانسته و مینتزربرگ نیز آن را به عنوان یکی از دو اقدام اساسی و مهم سازماندهی معرفی کرده است. ضرورت وجودی و توجه به موضوع هماهنگی، در اثر وابستگی‌ها و روابط موجود بین

وظایف مربوط به شهر بوسیله ارگان‌های مختلف انجام می‌پذیرد، معمولاً خدمات ارائه شده از کیفیت مطلوب برخوردار نیست و از سوی دیگر شهرداری فاقد هویت مستقل مدنی است و بیشتر به‌عنوان یکی از سازمان‌های دولتی تلقی می‌شود. لذا تفکیک وظایف سیاستگذاری و برنامه‌ریزی؛ اجرا و نظارت یکی از راه‌های برون‌رفت از تفرق عملکردی ناشی از این عدم وحدت است.

در این پژوهش قصد بر این است تا با استفاده از نظریه‌های مربوط به مدیریت شهری و مدیریت یکپارچه شهری، عوامل موثر بر یکپارچگی شهری از منظر ساختاری (نوع وابستگی میان نهادهای مختلف و سازوکارهای هماهنگی میان آنها) شناسایی و مورد مطالعه قرار گیرد. با توجه به مطالب مطرح شده، در این بخش پس از مرور مبانی نظری تحقیق، جامعه و نمونه آماری تشریح و با فنون آماری مناسب، فرضیه های تحقیق مورد آزمون قرار گرفتند. و در نهایت محدودیت های تحقیق مطرح و پیشنهادهایی برای محققان آتی ارائه می‌گردد.

۲- مبنای نظری تحقیق

۲-۱ تعاریف و مفاهیم یکپارچگی

در حوزه یکپارچگی، برخی اصطلاحات در ارتباط با یکپارچه‌سازی سیاست‌های بخش درونی یک سازمان است و برخی دیگر در خصوص یکپارچه‌سازی روابط بین سازمان‌ها به کار می‌رود که در این بخش، منظور ما از یکپارچگی، هماهنگی و روابط بین سازمانی است. هماهنگی بین سازمانی فرایندی است که به واسطه آن دو یا چند سازمان رویه‌های جدیدی برای تصمیم‌گیری ایجاد کرده و یا از قواعد تصمیم‌گیری موجود برای برخورد جمعی با محیط کاری مشترک بهره می‌جویند.

از منظر دیک (۲۰۰۶)، مدیریت یکپارچه شهری تلاش برای هماهنگ کردن و یکپارچه کردن اقدامات دولتی و خصوصی برای چیره شدن بر مسائلی است که ساکنان شهرها با آنها مواجه هستند و همچنین در پی ایجاد شهرهای رقابتی‌تر، عادلانه‌تر و پایدارتر است. مقصود از یکپارچگی مدیریت شهری، واگذاری کل وظایف و فعالیت‌های واحدهای دیگر یا بخش‌هایی از آن به شهرداری نیست و مدیریت یکپارچه تنها با به عهده گرفتن وظایف بیشتر به وسیله شهرداری‌ها میسر نمی‌گردد؛ بلکه به نظر می‌رسد که این تغییر باید با تفکیک وظایف سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و اجرا و نظارت در تمام ساختار دنبال شود [۱].

مدیریت یکپارچه شهری مدیریتی است که در یک و یا چند حوزه مجزا یکپارچه شده باشد: حوزه علوم مدیریتی؛ حوزه علوم برنامه‌ریزی؛ و در نهایت حوزه علوم سیاسی و جامعه‌شناختی. حوزه اول به هماهنگی و همکاری بین سازمانی مربوط است؛ در حوزه علوم برنامه‌ریزی شاهد ظهور برنامه‌ریزی استراتژیک فضایی به عنوان ابزار برنامه‌ریزی هستیم؛ و ایده حکمروایی که به عنوان مفهومی فراگیر وارد حوزه علوم برنامه‌ریزی و مدیریت عمومی گشته، محصول حوزه علوم سیاسی و جامعه‌شناسی است [۱].

در مجموع باید گفت که در زمینه یکپارچگی فرایند مدیریت شهری میان اندیشمندان و صاحب‌نظران این رشته اتفاق نظر وجود دارد و نویسندگان

خواهد داشت. [۱۳] با توجه به مطالب مطرح شده، خدمات شهری عموماً نیازمند هماهنگی بین سازمانی است.

از منظر پیامدها، هماهنگی می‌تواند ضعیف، متوسط یا قوی باشد. هماهنگی ضعیف به این معناست که تصمیمات بین سازمانی بر تصمیمات درون سازمانی تأثیری نداشته است؛ اما هماهنگی قوی خصوصاً در زمینه دستگاه‌های اداری مستلزم وجود چند عنصر اساسی است که در زیر اشاره کلی به آنها می‌شود:

- تقسیم وظیفه شفاف بین وزارتخانه‌های درگیر و نیز بین وزارتخانه‌ها و آژانس مربوطه. در غیر این صورت احتمال همپوشانی وظایف زیاد شده که هماهنگی را مشکل خواهد ساخت
- سازمان‌ها نباید اهداف متعارض داشته باشند.
- تعهد شفاف به مشارکت در فرایندهای هماهنگی بین‌سازمانی و اجرای موثر آنها [۱۱].

۲-۳ فرایند تدوین مدل مفهومی پژوهش

جمع‌بندی مباحث مطرح شده در این بخش نشان می‌دهد که مدیریت شهری کارآمد نیازمند اتخاذ رویکردی منسجم و یکپارچه در ارائه خدمات است و این امر نیز مستلزم برقراری مکانیزم‌های مناسب هماهنگی با توجه به نوع وابستگی بین کنشگران اصلی و سازمان‌های موثر در ارائه خدمات شهری می‌باشد. همانگونه که در این بخش بیان شد، یکی از مهمترین عوامل موثر بر میزان موفقیت روابط بین سازمانی، تناسب میان مکانیزم‌های هماهنگی با انواع وابستگی بین کنشگران است. بنابراین با توجه به این موضوع و در راستای هدف اصلی پژوهش که به دنبال مطالعه‌ی "روابط میان متولیان امور شهری در نظام مدیریت یکپارچه شهری" است، مدل مفهومی اولیه‌ی پژوهش طبق شکل ۱ ایجاد شد:



شکل شماره (۱): مدل مفهومی اولیه تحقیق

گردید و در نهایت، شش چارچوب تئوریک به شرح جدول شماره ۱ مطرح شد که دارای یکی از دو خصیصه زیر هستند:

- ارائه نوع شناسی از سازوکارهای هماهنگی یا وابستگی
- نشان دادن شیوه تأثیر پذیری سازوکارهای مختلف هماهنگی از انواع مختلف وابستگی بین سازمانی

بخش‌های مختلف یک سازمان با هم و یا بین سازمان‌های مختلف با یکدیگر است. ناگزیر باید جهت حل برخی مسائل، از همکاری‌های بین سازمانی و به تبع آن از هماهنگی‌های بین سازمانی استفاده کرد [۲۱:۳].

همچنان که سازمان‌ها از لحاظ عمودی (روابط با تامین‌کنندگان و مشتریان) نامنسجم و پراکنده می‌شوند و خدماتشان را که سابقاً خودشان ارائه می‌کردند، برون‌سپاری می‌نمایند، هماهنگی با سازمان‌های بیرونی برای دستیابی به اهداف عملکردی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود؛ بنابراین طراحی مکانیزم‌هایی برای مدیریت روابط بین‌سازمانی ضرورت می‌یابد [۱۷].

هماهنگی میان نظام‌های سازمانی موجب می‌شود تا فعالیت‌های کاری در مرزهای سازمان‌های مختلف، منسجم و یکپارچه گردد. در چنین حالتی، مکانیزم‌های هماهنگی به کار گرفته شده میان کارکنان و مدیران، متفاوت است. از یک سو هماهنگی در سیستم‌های بین‌سازمانی، میان کارکنانی رخ می‌دهد که مشتریان یکسانی دارند؛ لذا برای دستیابی به درک مشترک و توافق درباره شیوه‌ی کار و همچنین اجتناب از اهداف متعارض، وظایف یکپارچه و منسجم می‌شوند [۲۸]. از سوی دیگر، هماهنگی بین مدیران اداری زمانی رخ خواهد داد که آنها تصمیم مشترکی اتخاذ نمایند و عمل مشترکی را به نمایندگی از جمع، انجام دهند [۲۵].

مفهوم هماهنگی هم می‌تواند دربرگیرنده "فرایندها و پیامدها" باشد؛ همچنین این مفهوم می‌تواند از زوایای "درون سازمانی و نیز بین‌سازمانی" مورد مطالعه قرار گیرد. از یک منظر، فرایند هماهنگی بین سازمانی شامل ایجاد قوانین تصمیم‌گیری، مباحثات خط‌مشی و مبادله اطلاعات بین سازمان‌های درگیر است و این به نوبه خود بر اعمال و تصمیمات درون سازمانی تأثیر

نویسندگان با پی‌گیری این رویکرد به جست‌وجوی مبانی نظری و مدل‌های خاصی از روابط بین سازمانی پرداختند که تناسب میان وابستگی و هماهنگی بین سازمان‌ها و واحدهای مختلف را توجیه نماید؛ لذا تلاش‌های صاحب‌نظرانی که به دنبال نوعی دسته‌بندی یا نوع‌شناسی مکانیزم‌های وابستگی و هماهنگی بودند، بررسی

جدول شماره (۱): مقایسه چارچوب‌های هماهنگی بین سازمانی

توضیحات	مکانیزم‌های هماهنگی	انواع وابستگی	چارچوب‌های تئوریک
تامپسون تامپسون عمدتاً درباره وابستگی بین واحدهای کاری یک سازمان بحث نموده است. محققان دیگر از این چارچوب برای بررسی روابط بین سازمانی استفاده نموده‌اند.	روش‌ها و مقررات استاندارد	اشتراکی	تامپسون
	وجود برنامه‌ها جدول زمانبندی شده بازخورد نمودن نتیجه فعالیت‌ها	ترتیبی	
	تعدیلات و تغییرات متقابل جلسات بین واحدهای سازمانی گروه کاری	متقابل	
مینتزبرگ مینتزبرگ نیز درباره هماهنگی بین واحدهای کاری یک سازمان بحث نموده است. محققان دیگر از این چارچوب برای بررسی روابط بین سازمانی استفاده نموده‌اند.	سرپرستی مستقیم	وابستگی در جریان کار	مینتزبرگ
	استانداردسازی ورودی / خروجی	وابستگی در مقیاس	
	استانداردسازی مهارت‌ها استانداردسازی فرایند	وابستگی در فرایند	
	سازگاری رویارو و دیگر مکانیزم‌ها	وابستگی در روابط اجتماعی	
سه نوع ساختار شبکه‌ای بین سازمانی ارائه و انواع وابستگی‌ها و هماهنگی‌های متناسب با آن پیشنهاد شده است.	مشابه با الگوی مینتزبرگ		نسیمینی
مارچ و سایمون مکانیزم‌های هماهنگی را ماسکارنهاس بر اساس الگوی مارچ و سایمون پیشنهاد کرده است	حساس کردن سیستم سیستم جبران خدمات روش‌های غیر شخصی	برنامه‌ریزی رفتار	مارچ و سایمون
	ارتباطات فردی	استفاده از ارتباطات و بازخورد	
از الگوهای تامپسون و نیز مارچ و سایمون اقتباس شده است	ارتباطات و رویه‌های تصمیم‌گیری نظارت متقابل یا سلسله مراتب سرپرستی	وابستگی اشتراکی	گراندوری
	تصمیم‌گیری گروهی نظارت متقابل یا تسهیم حق مالکیت	وابستگی شدید	
	برنامه‌ریزی تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی برای تعدیلات میان واحدی	وابستگی متوالی	
	نقش رابط و انسجام بخش اختیار بر مبنای استثنا و داوری نهایی	وابستگی متقابل	
	شغل‌های رابط مجموعه‌های کار و کمیته‌های ثابت مدیران هماهنگ‌کننده ساختار ماتریس		گالبرایت

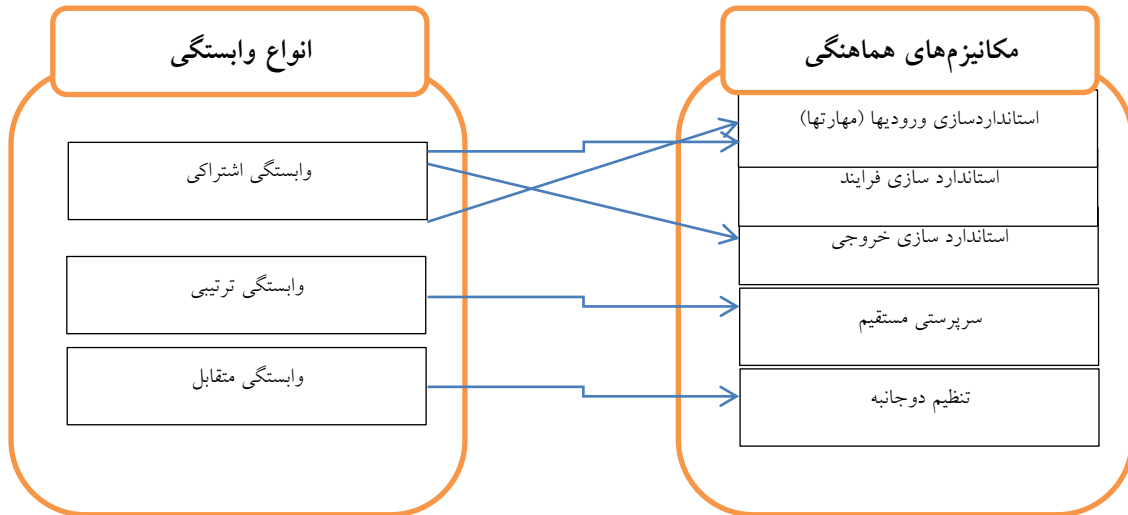
همانگونه در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، دو چارچوب اصلی و پیشگام در این زمینه، الگوهای تامپسون و مینتزبرگ است و سایر الگوهای مطرح شده به نحوی منبعث یا اصلاح شده الگوهای فوق هستند؛ از این رو محقق مناسب دید تا تلفیقی از الگوهای فوق را جهت دستیابی به مدل مفهومی تحقیق ارائه کند. خصوصاً این که مینتزبرگ مفهوم استانداردسازی را که تامپسون معتقد بود برای ایجاد هماهنگی در وابستگی‌های اشتراکی مناسب است، بسط داده و به سه نوع تقسیم کرد. همچنین در وابستگی متوالی یا ترتیبی، سازمان‌ها تلاش می‌نمایند نحوه ایجاد هماهنگی بین خود را برنامه‌ریزی نموده و مبادرت به زمان‌بندی و

تعیین جداولی برای تقسیم کار نمایند. این برنامه‌ریزی می‌تواند از طریق یک واحد، مجموعه یا سازمانی مرکزی صورت گیرد که عملیات دیگر سازمان‌های درگیر در وابستگی متوالی را هماهنگ می‌کند. طبق دیدگاه نسیمینی، این نوع هماهنگی در چیدمانی بکار می‌رود که در آن پیمانکار اصلی و مجموعه‌ای از پیمانکاران فرعی وجود دارند و پیمانکار اصلی، فعالیت‌های دیگر واحدها را برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و نظارت می‌کند؛ بنابراین در وابستگی متوالی (یا آنگونه که مینتزبرگ وابستگی جریان کاری می‌نامد)، مناسب‌ترین مکانیزم هماهنگی استفاده از سرپرستی مستقیم است.

پذیرد که این خود می تواند از طرق مختلف همچون استفاده از تیم‌هایی متشکل از سازمان‌های مختلف، ارتباطات غیررسمی رودرو و غیره انجام شود.

در مجموع مباحث فوق نشان می‌دهد که می‌توان مدل تحلیلی تحقیق را به صورت زیر نشان داد که مبنایی جهت مطالعه نوع وابستگی و مکانیزم هماهنگی متناسب با آن در حوزه شهری قرار می‌گیرد.

در نهایت، وابستگی متقابل نیازمند استفاده از مکانیزم سازگاری رویاروی یا تنظیم دوجانبه است. وابستگی متقابل نیازمند حجم وسیعی از مبادله اطلاعات و منابع است و در سازمان‌های پیچیده‌ای که انجام وظایفشان نیازمند هماهنگی‌های فراوان کارکنان و کارشناسان با یکدیگر است، کاربرد دارد. بنابراین در این نوع وابستگی باید تعداد زیادی از تعاملات و هماهنگی‌های مستقیم بین افراد یا واحدهای سازمانی درگیر صورت



شکل شماره (۲): مدل تحلیلی پژوهش

۳- روش اجرای تحقیق

در این تحقیق، از یک منظر که ساختن مدل مفهومی پیشنهادی نگارنده است، شیوه قیاسی - استقرایی مبنای انجام تحقیق قرار گرفت که جزئی از پژوهش کیفی است. همچنین برای آزمون مدل پیشنهادی ایجاد شده، از تحلیل‌های کمی استفاده شده است.

پیرو مطالب ارایه شده، نگارنده در مرحله نظری به شیوه قیاسی مدل مفهومی و چارچوب تئوریک را براساس مرور تئوری‌های مختلف تدوین نمود. در این مرحله فرضیه‌های برگرفته از تئوری‌های مدیریت یکپارچه شهری، پژوهش‌های انجام شده در جوامع مختلف و مطالعات اکتشافی مبنای شناسایی «مدل مفهومی مدیریت یکپارچه شهری» قرار گرفت. پس از تایید و ارایه پیشنهادهای لازم جهت بهبود مدل نظری توسط خبرگان، مرحله تجربی تحقیق انجام شد. در مرحله تجربی پس از انتخاب نمونه، براساس شیوه استقرایی اطلاعات لازم جمع‌آوری شد.

از منظر دیگر نیز می‌توان به موضوع روش‌شناسی تحقیق پرداخت. تحقیقات در علوم اجتماعی بر مبنای هدف (کشف موضوعی جدید، توصیف یک پدیده اجتماعی، تبیین علت وقوع چیزی)، نوع استفاده (کاربردی، بنیادی)، زمان اجرا (مقطعی، طولی) و فنون مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها (کمی، کیفی) دسته‌بندی می‌شوند.

با توجه به مدل تحلیلی پژوهش، فرضیه‌های مرتبط با رابطه شهرداری و وزارت ارشاد به شرح زیر است که رابطه شهرداری با سایر متولیان نیز به همین گونه ارائه می‌شود:

۱. وابستگی بین شهرداری و وزارت ارشاد از نوع اشتراکی و مکانیزم هماهنگی بین آنها، استانداردسازی خروجی‌ها است.
۲. وابستگی بین شهرداری و وزارت ارشاد از نوع اشتراکی و مکانیزم هماهنگی بین آنها، استانداردسازی ورودی‌ها است.
۳. وابستگی بین شهرداری و وزارت ارشاد از نوع متوالی و مکانیزم هماهنگی بین آنها، برنامه‌ریزی است.
۴. وابستگی بین شهرداری و وزارت ارشاد از نوع متقابل و مکانیزم هماهنگی بین آنها، استفاده از ارتباطات رو در رو در جلسات برنامه‌ریزی نشده است.
۵. وابستگی بین شهرداری و وزارت ارشاد از نوع متقابل و مکانیزم هماهنگی بین آنها، وجود کسانی است که بطور تمام وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند.
۶. وابستگی بین شهرداری و وزارت ارشاد از نوع متقابل و مکانیزم هماهنگی بین آنها، استفاده از تیم‌های متشکل از سازمانهای مختلف است.

جدول شماره (۲): سازمان های متولی حوزه خدمات شهری به تفکیک هفت

مأموریت

وزارت ارشاد	مأموریت زیباسازی	سازمان های متولی
وزارت نیرو		
صدا و سیما		
بنیاد شهید		
سازمان تبلیغات اسلامی		
نیروی انتظامی	مأموریت ساماندهی	
وزارت بهداشت		
سازمان محیط زیست		
اتحادیه ها و اصناف		
صدا و سیما		
وزارت نیرو	مأموریت مسیلهها و قنوت	
سازمان محیط زیست		
وزارت نیرو	مأموریت فضای سبز	
قوه قضاییه		
سازمان محیط زیست		
سازمان منابع طبیعی		
صدا و سیما		
سازمان محیط زیست	مأموریت خدمات شهری	
وزارت بهداشت		
قوه قضاییه		
نیروی انتظامی و پلیس راهور	مأموریت محیط زیست	
سازمان محیط زیست		
وزارت بهداشت		
نیروی انتظامی		
وزارت نیرو		
سازمان استاندارد	مأموریت تهیه محصولات کشاورزی و پروتئینی شهروندان	
وزارت جهاد کشاورزی		
وزارت بازرگانی		
اصناف و اتحادیه ها		

به منظور ساخت یک چارچوب و الگوی بومی مدیریت شهری مبتنی بر ساختار در شهرداری تهران بازاء هر یک از اهداف هفت گانه و بررسی نوع رابطه شهرداری با هر یک از سازمانهای مرتبط در این اهداف، و نهایتاً تعیین مکانیزم یا مکانیزمهای هماهنگی بین آنها، به تحلیل آماری نتایج بدست آمده از خبرگان شهرداری پرداخته شد. برای این منظور با استفاده از نرم افزار SPSS 16 به تحلیل داده ها براساس آزمون T-Test پرداخته شد. برای رد یا تایید این آزمون فرض، با استفاده از آزمون T-Test به بررسی این نکته پرداخته شد که آیا میانگین امتیازهای مختلف خبرگان

جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی مدیران سطوح عالی شهرداری تهران است که در حوزه های مختلف شهرداری دارای سابقه فعالیت مرتبط بوده و تجربه آن حوزه شناسایی می شوند. در این تحقیق سعی شده تا از مدیران سطوح عالی سازمان که در هر یک از حوزه های شهرداری دارای سوابق طولانی بوده استفاده شود. لازم بذکر است که شهرداری تهران دارای شش حوزه فعالیتی است که در این تحقیق، حوزه خدمات شهری مورد مطالعه قرار گرفته است.

در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات درباره مبانی نظری و ادبیات موضوع از روش مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی و از طریق بررسی کتابها، مجله‌ها و سایت‌های اینترنتی و برای بررسی سوابق مربوط به شهرداری از مطالعه آرشیوی (اسناد و مدارک) و برای بررسی میزان یکپارچگی در مدیریت شهری و آرایه الگو از روش مطالعات میدانی استفاده شده است.

به منظور شناسایی سازمانهایی که در حوزه خدمات شهری با شهرداری دارای تعامل بوده و یا فعالیتهای موازی یا متوالی یا متقابل با فعالیتهای شهرداری انجام می دهند، ابتدا به بررسی اسناد موجود در شهرداری پرداخته، سپس به انجام مصاحبه های ساختاریافته و دقیق با خبرگان شهرداری در این حوزه مأموریتی شهرداری پرداخته شد و بدین ترتیب مشخص گردید که کدام سازمانها در هر یک از اهداف شهرداری با آن دارای تعامل هستند.

نهایتاً به منظور شناسایی مدل تعاملی شهرداری تهران با سازمانهای مختلف، پرسشنامه خاصی براساس مدل تامپسون طراحی گردید. با استفاده از این پرسشنامه به جمع آوری نظرات خبرگان متخصص در حوزه مأموریتی خدمات شهری پرداخته شد. در حوزه خدمات شهری هفت هدف وجود دارد که سازمانهایی که بین آنها و شهرداری وابستگی وجود دارد به شرح جدول شماره ۲ است:

بازاء هر یک از اهداف هفت گانه، پرسشنامه هایی تنظیم گردید و بین خبرگان مرتبط با هر یک از اهداف توزیع گردید. در این پرسشنامه ها نظر خبرگان در خصوص نوع رابطه مناسب شهرداری با سازمانهای مختلف بازاء هر یک از اهداف هفت گانه پرسیده شد تا رابطه بهینه بین شهرداری با هر یک از نهاد ها و سازمانهای ذینفع شناسایی گردد.

به منظور استخراج اهمیت این اهداف با استفاده از نظر خبرگان، از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی گروهی (GAHP) استفاده گردید. در تجزیه و تحلیل این پرسشنامه ها جهت تعیین اوزان اهداف، فقط نظر خبرگانی اعمال گردید که جداول مقایسات زوجی آنها از سازگاری قابل قبولی برخوردار بودند. به عبارت دیگر در تعیین این اوزان فقط از جداول مقایسات زوجی استفاده گردید که نرخ ناسازگاری آنها قبا قبول و کمتر از ۰/۱ بود. لازم بذکر است برای استخراج وزن مورد نظر هر یک از خبرگان و همچنین تعیین مقدار سازگاری هر یک از جداول مقایسات زوجی آنها، از نرم افزار Expert Choice استفاده گردید. این نرم افزار بطور خاص برای تحلیل فرایند تحلیل سلسله مراتبی و جداول مقایسات زوجی مورد استفاده قرار می گیرد.

جدول شماره (۵): نتایج تحلیل داده ها در حوزه مسیل ها و قنوت

اهداف شهرداری	نوع وابستگی میان شهرداری و ...	مکانیزم هماهنگی میان شهرداری و سازمانهای روبرو برای تحقق صحیح اهداف ذکر شده		وزارت نیرو	محیط زیست
		استاندارد سازی خروجی ها	استاندارد سازی ورودی ها		
اهداف شهرداری تهران	اشتراکی	متوالی	برنامه ریزی	✓	
		مأموریت مسیل ها و قنوت	متقابل	استفاده از ارتباطات رو در رو در جلسات برنامه ریزی نشده	
	وجود کسانی که بطور تمام وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند				
		استفاده از تیم های متشکل از سازمانهای مختلف		✓	✓

جدول شماره (۶): نتایج تحلیل داده ها در حوزه فضای سبز

اهداف شهرداری	نوع وابستگی میان شهرداری و ...	مکانیزم هماهنگی میان شهرداری و سازمانهای روبرو برای تحقق صحیح اهداف ذکر شده			وزارت نیرو	مکانیزم هماهنگی میان شهرداری و ...	محیط زیست
		استاندارد سازی خروجی ها	استاندارد سازی ورودی ها	برنامه ریزی			
اهداف شهرداری تهران	اشتراکی	متوالی	برنامه ریزی	✓	✓	✓	
		مأموریت فضای سبز	متقابل	استفاده از ارتباطات رو در رو در جلسات برنامه ریزی نشده			✓
	وجود کسانی که بطور تمام وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند						
		استفاده از تیم های متشکل از سازمانهای مختلف		✓	✓	✓	

جدول شماره (۷): نتایج تحلیل داده ها در حوزه خدمات شهری

اهداف شهرداری	نوع وابستگی میان شهرداری و ...	مکانیزم هماهنگی میان شهرداری و سازمانهای روبرو برای تحقق صحیح اهداف ذکر شده				محیط زیست	پلیس راهور	وزارت بهداشت	قوه قضائیه
		استاندارد سازی خروجی ها	استاندارد سازی ورودی ها	برنامه ریزی	استفاده از ارتباطات رو در رو در جلسات برنامه ریزی نشده				
اهداف شهرداری تهران	اشتراکی	متوالی	برنامه ریزی	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		مأموریت خدمات شهری	متقابل	استفاده از ارتباطات رو در رو در جلسات برنامه ریزی نشده			✓	✓	✓
	وجود کسانی که بطور تمام وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند					✓	✓	✓	✓
		استفاده از تیم های متشکل از سازمانهای مختلف		✓	✓	✓	✓	✓	✓

به این سوال نشان دهنده موافق یا خیلی موافق بودن آنها با این فرضیه است یا خیر.

۴- تجزیه و تحلیل داده های تحقیق

همانطور که در جدول شماره ۳ مشاهده می گردد مطابق نظر خبرگان، مأموریت خدمات شهری و زیباسازی با اهمیت ترین مأموریت های شهرداری در حوزه خدمات شهری هستند.

جدول شماره (۳): وزن بدست آمده برای هر یک از مأموریت های شهرداری

تهران در حوزه خدمات شهری

حوزه	نام مأموریت	وزن هر حوزه
مأموریت ۱	مأموریت زیباسازی	۰.۲۰۵۹
مأموریت ۲	مأموریت ساماندهی	۰.۱۲
مأموریت ۳	مأموریت مسیله ها و قنوت	۰.۱۱۰۴
مأموریت ۴	مأموریت فضای سبز	۰.۱۵۶۴
مأموریت ۵	مأموریت خدمات شهری	۰.۲۳۷۲
مأموریت ۶	مأموریت محیط زیست	۰.۱۰۸۴
مأموریت ۷	مأموریت تهیه محصولات کشاورزی و پروتئینی شهروندان	۰.۰۶۱۸

بدلیل آنکه بین شهرداری و هر سازمان بازا هر مأموریت شش مکانیزم هماهنگی وجود دارد، بنابراین شش فرضیه آماری مستقل برای بررسی نوع مکانیزم مطلوب هماهنگی بین شهرداری با هر سازمان بازا هر مأموریت تدوین گردید. جدول شماره ۴ نمونه ای از فرضیه های مرتبط با مأموریت زیباسازی در حوزه خدمات شهری است که برای سایر مأموریت ها نیز طبق این جدول فرضیه سازی انجام شده است.

جدول شماره (۴): نتایج تحلیل داده ها در حوزه ساماندهی

اهداف شهرداری	نوع وابستگی میان شهرداری و ...	مکانیزم هماهنگی میان شهرداری و سازمانهای روبرو برای تحقق صحیح اهداف ذکر شده				محیط زیست	وزارت بهداشت	پلیس راهور	وزارت بهداشت	قوه قضائیه
		استاندارد سازی خروجی ها	استاندارد سازی ورودی ها	برنامه ریزی	استفاده از ارتباطات رو در رو در جلسات برنامه ریزی نشده					
اهداف شهرداری تهران	اشتراکی	متوالی	برنامه ریزی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		مأموریت ساماندهی	متقابل	استفاده از ارتباطات رو در رو در جلسات برنامه ریزی نشده			✓	✓	✓	✓
	وجود کسانی که بطور تمام وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند					✓	✓	✓	✓	✓
		استفاده از تیم های متشکل از سازمانهای مختلف		✓	✓	✓	✓	✓	✓	

۵- بحث و نتیجه گیری

پیرو جدید و نوپا بودن مفهوم مدیریت یکپارچه در ادبیات مدیریت شهری، تحقیقات بسیار کمی در ایران انجام شده که کار محقق را با دشواری رو به رو نموده است. از آنجا که نظام مدیریت شهری در تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیست و از جهت یکپارچگی با چالش‌های جدی رو به رو است، قابل مقایسه با سایر کلان شهرهای هم رده خود در دنیا نیست و حتی تجربیات کلانشهرهای آسیایی نیز در تهران چندان قابل استفاده نیست.

با آگاهی از وضع موجود "مدیریت شهری" و نامناسب بودن جایگاه آن در ساختار سیاسی - مدیریتی کشور و ضمن بهره‌مندی از مبانی نظری "مدیریت شهری کارآمد و اثربخش"، به ویژه ضرورت برخورداری از ظرفیت‌های قانون اساسی، اهداف سند چشم‌انداز، جهت‌گیری سیاست‌های کلی نظام و احکام قوانین برنامه، در راستای تمرکززدایی، تفویض اختیار به مدیران محلی، جلب مشارکت مردم و اعمال مدیریت یکپارچه در اداره امور شهرها، الگوی مدیریت مطلوب شهری به منظور ارتقای جایگاه مدیریت شهری در ساختار سیاسی - مدیریتی کشور پیشنهاد می‌شود. در این الگو با تفکیک و تبیین اختیارات، مسئولیت‌ها و حوزه‌ی عملکرد هر یک از بخش‌های دولتی، عمومی و مردمی بر مدیریت شهری غیرمتمرکز، مشارکتی و مبتنی بر ویژگی‌های حاکمیت مطلوب شهری تکیه شده است.

این تحقیق نیز مشابه سایر تحقیقات در حوزه علوم اجتماعی با محدودیت‌هایی روبه رو بوده که برخی از مهم‌ترین این محدودیت‌ها به شرح زیر است: اول اینکه در این تحقیق برای مطالعه یکپارچگی، از منظر نوع وابستگی بین سازمان‌ها و مکانیزم‌های هماهنگی تحقیق شده است؛ حال آنکه متغیرهایی نظیر سبک مدیریت، نظام برنامه ریزی و کنترل خیلی مورد توجه قرار نگرفته است. دوم اینکه برای استقرار نظام یکپارچه شهری، ویژگی‌های خاصی در نظام شهری نیاز است که باید حاکمیت شهری در این راستا تلاش‌هایی انجام دهد نظیر: حکمرانی خوب شهری، مشارکت مدنی و شهروندی و ... که به دلیل محدودیت زمانی و ...، در این تحقیق به آن نپرداخته ایم. سوم اینکه در نظام شهری امروز، فناوری‌های خاصی وجود دارند که در پیاده‌سازی بهتر نظام یکپارچه کمک می‌نمایند؛ که در این تحقیق به این فناوری یعنی فناوری اطلاعات توجهی نشده است.

با توجه به محدودیت‌هایی که در این تحقیق به آن اشاره شد، پیشنهادهایی به محققان آتی ارائه می‌شود تا در راستای تکمیل این تحقیق و غنای بیشتر آن انجام شود. اولاً با توجه به اینکه در این تحقیق متغیرهایی نظیر سبک مدیریت، نظام برنامه ریزی و کنترل خیلی مورد توجه قرار نگرفته است به محققان آتی پیشنهاد می‌شود تا نظام یکپارچه شهری را از منظر مکانیزم‌های برنامه‌ریزی، هدایت، کنترل و ... مورد توجه قرار دهند.

همانطور که در محدودیت‌ها اعلام شد، در تحقیق اینجانب برای استقرار نظام یکپارچه شهری، ویژگی‌های مورد نیاز نظام شهری در نظر گرفته نشده که به محققان آتی پیشنهاد می‌شود نقش مفاهیمی چون حکمرانی

جدول شماره (۸): نتایج تحلیل داده‌ها در حوزه محیط زیست

اهداف شهرداری	نوع وابستگی میان شهرداری و ...	مکانیزم هماهنگی میان شهرداری و سازمانهای روبرو برای تحقق صحیح اهداف ذکر شده	محیط زیست	وزارت نیرو	سازمان استاندارد	وزارت بهداشت	نیروی انسانی
مأموریت محیط زیست	اشتراکی	استاندارد سازی خروجی ها استاندارد سازی ورودی ها					
	متوالی	برنامه ریزی	√			√	
مقابل	مقابل	استفاده از ارتباطات رو در رو در جلسات برنامه ریزی نشده					
		وجود کسانی که بطور تمام وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند		√		√	
		استفاده از تیم‌های متشکل از سازمانهای مختلف	√	√	√	√	√

جدول شماره (۹): نتایج تحلیل داده‌ها در حوزه کشاورزی

اهداف شهرداری	نوع وابستگی میان شهرداری و ...	مکانیزم هماهنگی میان شهرداری و سازمانهای روبرو برای تحقق صحیح اهداف ذکر شده	کشاورزی	بهداشت کشاورزی	وزارت بازرگانی	شورای اصفاف و اتحادیه
مأموریت کشاورزی	اشتراکی	استاندارد سازی خروجی ها استاندارد سازی ورودی ها				
	متوالی	برنامه ریزی	√	√	√	√
مقابل	مقابل	استفاده از ارتباطات رو در رو در جلسات برنامه ریزی نشده		√		
		وجود کسانی که بطور تمام وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند			√	
		استفاده از تیم‌های متشکل از سازمانهای مختلف	√	√	√	√

جدول شماره (۱۰): نتایج تحلیل داده‌ها در حوزه حمل و نقل غیر موتوری

اهداف شهرداری	نوع وابستگی میان شهرداری و ...	مکانیزم هماهنگی میان شهرداری و سازمانهای روبرو برای تحقق صحیح اهداف ذکر شده	پلیس راهور	سازمان ورزش همگانی	وزارت ورزش
مأموریت حمل و نقل غیر موتوری	اشتراکی	استاندارد سازی خروجی ها استاندارد سازی ورودی ها			
	متوالی	برنامه ریزی	√	√	√
مقابل	مقابل	استفاده از ارتباطات رو در رو در جلسات برنامه ریزی نشده			√
		وجود کسانی که بطور تمام وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند			√
		استفاده از تیم‌های متشکل از سازمانهای مختلف	√	√	√

- [16] Henton, Douglas (2001), **Lessons from Silicon Valley: Governance in Global City- Regions in Alleng**. Scott, global city-region: Trends, Theory, Policy, Oxford press.
- [17] Kanter, R.M. (1988). **'The new alliances: how strategic partnerships are reshaping American business'**. In Saw'er, H. I. (Iki.). *Business in the Contemporary World*. Lanham, MD: University Press of America.
- [18] Mascarenhas, Brianca . (Winter, 1984) **The Coordination of Manufacturing Interdependence in Multinational Companies**. Journal of International Business Studies, Vol. 15, No. 3 ,pp. 91-106
- [19] Mc Gill,R.(1998). **Urban Management in Developing Countries. Cities** . VOL.15, NO.6, PP 463-471
- [20] Mc Gill,R.(2001). **Urban Management Checklist. Cities** . VOL.18, NO.5, PP 347-354
- [21] Mulford, C.L. &Klonglan, G.E. (1992). **Creating coordination among organizations**, U.S.A: North Central Region Extension Sociology Committee.
- [22] Nulden,U.(1996).**Inter-organizational interaction in complex IT-Projects**. Teborg University.
- [23] Nassimbeni, G. (1998),**"Network structures and co-ordination mechanisms: A taxonomy"**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 18 Iss: 6 pp. 538 - 554
- [24] Perrow, Charles (1967). **A Framework for The Comparative Analysis of Organization**. American Sociology Review. 32: 194-208
- [25] Rogers, D. L., & Whetten, D. A. (Eds.). (1982). **Interorganizational coordination: Theory, research and implementation**. Iowa: Iowa State University Press.
- [26] Samer Faraj and Yan Xiao. (2006).**Coordination in Fast-Response Organizations** .*Management Science*, Vol. 52, No. 8 , pp. 1155-1169
- [27] Suomi, R.,(1994) **Cooperation in the field of information systems**, Human Systems Management, (13).
- [28] Van de Ven, A., Deibecq, A. L., & Koenig, R. (1976). **Determinants of coordination modes within organizations**. American Sociological Review, 41: 322-338.

خوب شهری، مشارکت مدنی و شهروندی را در استقرار نظام یکپارچه شهری مطالعه نمایند. همچنین با توجه به اینکه در این تحقیق به زیرساخت های اطلاعاتی و ارتباطی (فناوری اطلاعات) در نظام یکپارچه شهری توجهی نشده است به محققان آتی پیشنهاد می شود نقش فناوری اطلاعات را در ایجاد یکپارچگی مورد مطالعه قرار دهند.

پیرو اینکه نظام یکپارچه شهری در اذهان کارشناسان و مدیران، از معنای واقعی خود دور شده و هر یک از زاویه ای متفاوت به عوامل موثر بر یکپارچگی می پردازند، به محققان آتی پیشنهاد می شود در تحقیقی به بررسی جامع عوامل موثر بر یکپارچگی و اجزای تشکیل دهنده آن بپردازند. در نهایت پیشنهاد می شود در مطالعه ای ، نظام یکپارچه شهری در کلانشهر تهران با چند کلان شهر معروف دنیا به صورت تطبیقی با یکدیگر مقایسه گردند.

۶- فهرست منابع و مآخذ

- [۱] برک پور، ناصر و و اسدی، ایرج(۱۳۸۸). مدیریت و حکمروایی شهری. تهران: انتشارات معاونت پژوهشی دانشگاه هنر.
- [۲] شایبر جیما، جی(۱۳۷۹). مدیریت شهر ، خط مشی ها و نوآوری ها در کشورهای در حال توسعه. ترجمه پرویز زاهدی، شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری.
- [۳] قرحلو، مهدی و هادی حسینی(۱۳۸۵). شاخص های توسعه پایدار شهری. مجله جغرافیا و توسعه ناحیه ای. شماره هشتم، بهار و تابستان : ۱۵۷-۱۷۷
- [۴] مهدیزاده، جواد، (۱۳۸۲) برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری، مرکز تحقیقات شهرسازی و معماری ایران.
- [۵] ناظمی، شمس الدین؛ حسینی، زهرا؛ و عاطفه صنیعی(۱۳۸۸). بررسی امکان سنجی استقرار مدیریت یکپارچه شهری در ایران؛ مطالعه شهر مشهد. مشهد پژوهی، سال اول، شماره ۲، بهار و تابستان ، ۱-۱۹
- [6] Bailey, D.& Koney, K. M (1995)., **Community based consortia: one model for creation and development**, Journal of community practice, (2) (1).
- [7] Bluedorn, A. C., Johnson, R. A., Cartwright, D. K., & Barringer, B.R.(1994), **The Interface and onvergence of the strategic management and organizational environment domains**, Journal of Management, (20)
- [8] Chakrabarty,B,K (2001). **UrbanManagement: Concepts, Principles, Techniques & Educations**. Cities. VOL. 18, NO. 5 , PP 331- 345
- [9] Chandler, Alfred,D. (1990). **Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism**. Cambridge, MA: the Belknap press of Harvard University Press.
- [10] Child, J., & Faulkner, D.,(1998) **Strategies of cooperation: Managing alliances**, networks and joint ventures, Oxford, England: Oxford University Press.
- [11] Christensen, T. and P. Læg Reid. (2008). **'The Challenge of Coordination in Central Government Organizations: The Norwegian Case'**, *Public Organization Review*, 8, 2, 97-116.
- [12] Christensen, T., P. Læg Reid, P.G. Roness and K.A. Røvik. (2007). **Organization Theory and the Public Sector. Instrument, Culture and Myth**. London: Routledge.
- [13] Douma, S. and H. Schreuder. (2002). **Economic Approaches to Organizations**, 3rd edn. Essex: Pearson Education.
- [14] Grandori, Anna (1997). **An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes**. Organization Studies. 18:6. 897-925
- [15] Gazendam, H.W.,(2000) **Coordination Mechanisms in multi-actor systems**, Netherlands: Twente University.