

هماهنگی

هم وظیفه و هم نتیجه مدیریت

از: میرحسینی زواره

- ۱- طراحی شاغل یعنی شکستن اهداف تا رسیدن به اهداف فردی
- ۲- گروه‌بندی فعالیت بر اساس معیارها و شاخص‌های مناسب
- ۳- برقراری ارتباطات لازم از حیث گزارش‌دهی و گزارش‌گیری و تنظیم حیطه مدیریت
- ۴- تسويز اختیارات و تعیین و تنظیم چهارچوب‌های تصمیم‌گیری
- ۵- طی پروژه هماهنگی یعنی مرتبط کردن فعالیت‌ها در بخش‌های مختلف سازمان در یک پیکره واحد و یک پارچه به گونه‌ای که بتواند در جهت اهداف کلی و اولیه سازمان قرار گیرد. به عبارت ساده‌تر، جریان مرتبط کردن فعالیت‌های مختلف قسمت‌های گوناگون یک سازمان که آخرین مرحله سازماندهی را تشکیل می‌دهد، هماهنگی نام نهاده شده است.

* ضرورت هماهنگی

دلیل اولیه و اساسی ضرورت هماهنگی آنست که کارگروه‌ها و واحدهای مختلف تشکیل‌دهنده یک سازمان به یکدیگر وابسته بوده و معمولاً هر واحد به اطلاعاتی نیاز دارد که در اختیار واحد دیگری است و یا مصرف‌کننده داده‌ای است که توسط واحد دیگری تولید و تدارک می‌شود. به این ترتیب شاید بتوان بین دلیل اساسی را به صورت جزئی‌تر به شرح زیر معرفی نمود:

بدین ترتیب ایجاد و حفظ هماهنگی یکی از مهمترین عوامل و ملاکهای سلامت سازمانی، مورد بحث علم مدیریت و در مقام یکی از مهمترین وظایف و کارکردهای مدیریتی فرا روی مدیران قرار می‌گیرد. در این نوشته قصد بر آنست که عنصر هماهنگی در علم مدیریت و حیات سازمان مورد تحلیل و معرفی بیشتر واقع گردد. به این منظور ابتدا سعی می‌شود تعاریفی برای این عنصر مهم مدیریتی و سازمانی ارائه گردد و سپس پیرامون ضرورت، انواع، چگونگی تامین و موانع و آفت‌های تهدیدکننده هماهنگی بحث و بررسی خواهد شد.

* تعریف هماهنگی:

در یک تعریف «هماهنگی» به مجموعه‌ای از مکانیزم‌های ساختاری و انسانی گفته شده است که برای مرتبط ساختن اجزای هر سازمان با یکدیگر برای تسهیل کسب اهداف طراحی و به کار گرفته می‌شود. (۱)

در تعریف دیگری «هماهنگی» به معنی «اداره هم بستگی‌ها و وابستگی‌ها در وضعیت‌های کاری مختلف» آمده است. (۲)

در نظر بعضی از متفکران علم سازمان و مدیریت، سازماندهی دارای ۵ هسته اصلی به شرح زیر است که یکی از آنها هماهنگی می‌باشد:

دگرگونی‌های جهان در یک‌صد سال اخیر مؤید آنست که «مدیریت» شفاف‌بخش‌ترین دانش بشری و «سازمان» مهمترین و مؤثرترین دستاورد فکری بشر می‌باشد.

در یک تعریف ساده و در عین حال کامل، «سازمان عبارت است از واحد اجتماعی خاصی که ترکیب و استخوان‌بندی اندیشمندانه و از روی عمد ساخته شده و بارها مورد دوباره سازی‌های مجدد به منظور حصول هدف یا هدف‌های معین، قرار می‌گیرد».

مدیریت نیز علم و فن هدایت و راهبری سازمان و مراقبت و نگهداری این پدیده بشر ساخته و حفظ تعادل و سلامت آن در برابر عوامل داخلی و محیطی مؤثر بر آن است.

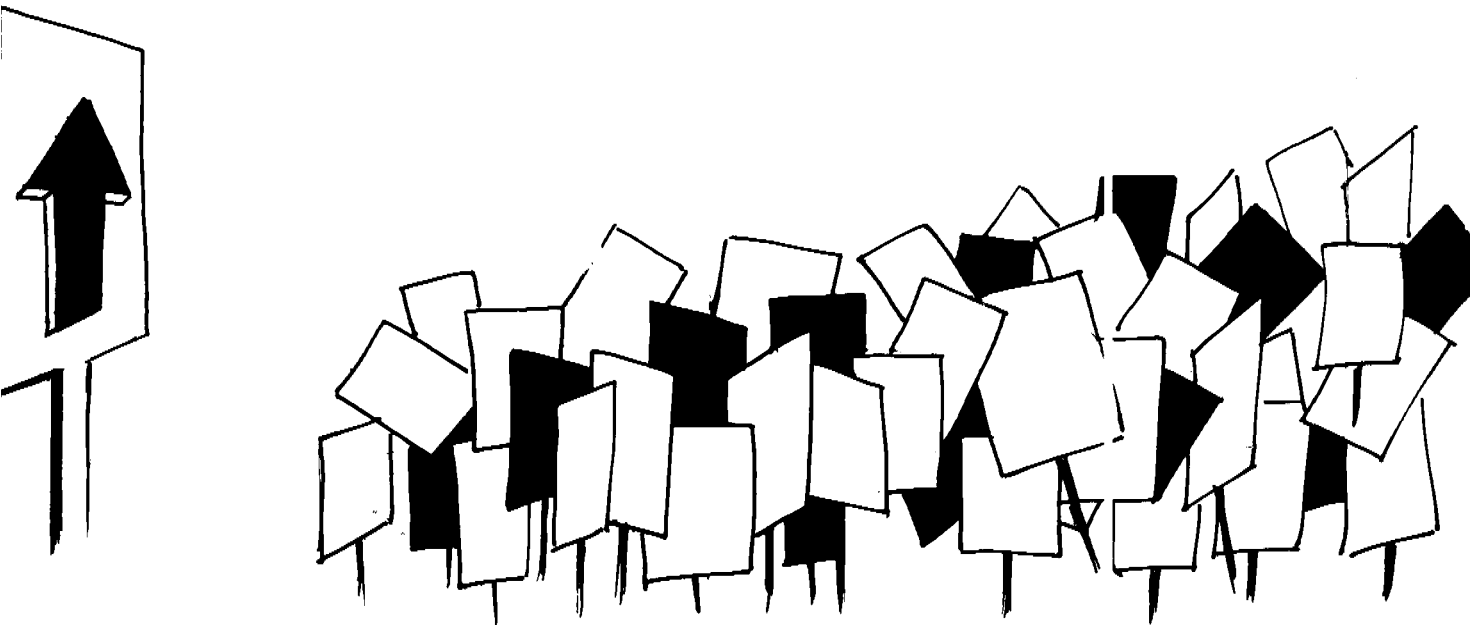
علم مدیریت، سلامت هر سازمان را به وسیله چهار ملاک عمده به شرح زیر توصیف و کارآیی و اثر بخشی آن را تحت تأثیر آنها مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهد:

۱- توان سازگاری یعنی انعطاف‌پذیری سازمان و توان حل مشکلات و سازگاری با شرایط محیطی

۲- ظرفیت آزمون واقعیت‌ها. یعنی قدرت تشخیص شرایط محیطی و تعبیر و تفسیر درست آن‌ها.

۳- هویت. به معنی آگاهی از اهداف، مأموریت‌ها و فعالیت‌های سازمان

۴- انسجام. که بیانگر توانایی ایجاد هماهنگی بین زیر مجموعه‌های سازمان است.



ایجاد و حفظ هماهنگی یکی از مهمترین عوامل و ملاکهای سلامت سازمانی، مورد بحث علم مدیریت و در مقام یکی از مهمترین وظایف و کارکردهای مدیریتی فرا روی مدیران قرار می‌گیرد.

هماهنگی یعنی مرتبط کردن فعالیتها در بخشهای مختلف سازمان در یک پیکره واحد و یکپارچه با گونه‌ای که بتواند در جهت هدف کلی و اولیه سازمان قرار گیرد.

این حالت پیچیده‌ترین نوع هماهنگی مطرح و نیاز به هماهنگی به بالاترین حد و درجه خود می‌رسد.

۳- تحقق اهداف سازمانی. بدون هماهنگی هر واحد سازمان به سمت و سوی خود می‌رود و به تحقق هدف کلی سازمان کمکی نمی‌کند

* انواع هماهنگی:

در مجموع از چهار نوع هماهنگی در سازمانها می‌توان سخن به میان آورد. این‌ها عبارتند از:
 ۱- هماهنگی عمودی. یعنی هماهنگی در سلسله مراتب سازمان. هر اقدامی که در سازمان به عمل می‌آید مالا باید مورد قبول شخصی باشد که در رأس سازمان قرار گرفته است و الا می‌تواند آن را از میان ببرد. هماهنگی از طریق سلسله مراتب سازمانی یا هماهنگی عمودی در واقع هماهنگی بالاترین مقام با سطوح پایین تر است.

۲- هماهنگی افقی: در بعضی از سازمانها هم‌آهنگی کامل نمی‌تواند از طریق سلسله مراتب سازمانی تامین گردد و هماهنگی مورد نیاز باید به درجاتی از طریق کمیته‌ها و کنفرانسهای مختلف تامین گردد. هماهنگی افقی در واقع هماهنگی واحدهای هم عرض و هم سطح در یک سازمان است. هماهنگی وزارتخانه‌های دولت جمهوری اسلامی ایران از طریق هیئت وزیران مصداق بارز هماهنگی

هماهنگی مورد نیاز در چنین سازمانهایی بسیار محدود خواهد بود.

۲-۲- ارتباط مداوم و پی‌درپی. ارتباطی در حد متوسط بین قسمت‌های مختلف یک سازمان و معمولاً یک طرفه. هر واحد در کار خود دارای استقلال نسبی است ولی در عین حال خروجی یک واحد در حکم ورودی برای واحد دیگر خواهد بود. به این ترتیب به درجاتی واحدها با هم ارتباط خواهند داشت. خط تولید در یک کارخانه مصداق چنین ارتباطی است. نیاز به هماهنگی در این نوع

ارتباط به مراتب بیشتر از نوع قبلی خواهد بود.
 ۲-۳- ارتباط دوطرفه و متقابل. در این حالت قسمت‌های مختلف یک سازمان به روی یکدیگر تأثیر متقابل باقی نهاده، روابط بین آنها دوطرفه و متقابل است. مصداق چنین حالتی یک بیمارستان می‌تواند باشد که بخش‌ها بیمار را به اتاق عمل فرستاده و سپس بیمار عمل شده را مجدداً تحویل می‌گیرند. در

۱- تقسیم کار. هماهنگی بیش از هر وقت یا زمانی ضرورت پیدا می‌کند که تقسیم کار تخصص صورت گرفته باشد و فعالیتها براساس تخصص گروه‌بندی شده باشند. هرچه تقسیم کار وسیع تر صورت بگیرد نیاز به هماهنگی بیشتر می‌شود

۲- همبستگی واحدها به هم. هر چه تقسیم طولی کار بیشتر باشد ضرورت هماهنگی بیشتر می‌شود. هر چه کارها پیوسته تر شدند این نیاز افزون تر می‌گردد. سه نوع همبستگی و ارتباط بین واحدها قابل ارزیابی است:

۱-۲- ارتباط کلی. نازل ترین سطح بین واحدهای یک سازمان به گونه‌ای است که واحدها با کمترین ارتباط و یا بک ارتباط ضعیف قادر به انجام وظائف خوش‌اند و تنها در یک نتیجه نهائی ممکن است بر یکدیگر تأثیر باقی بگذارند. قسمت‌ای مختلف (غرفه‌های) یک فروشگاه بزرگ مصداق چنین وضعیتی هستند. بدیهی است که

از نوع افقی است.

۳. هماهنگی داخلی: منظور از هم‌آهنگی داخلی هماهنگی بین جامعه کارکنان در واحدها و بین آنها و سرپرستانشان و بین مدیران و سرپرستان با همدیگر است.

۴. هماهنگی خارجی: هماهنگی بین سازمان و ارباب رجوع و مشتریان، ذخیره کنندگان و تدارک‌کنندگان سازمان، دولت و حکومت و بطور کلی هماهنگی بین سازمان و محیط خارجی آن، هماهنگی خارجی نامیده می‌شود.

*ابزارها و تکنیک‌های هماهنگی

برای تأمین و حفظ هماهنگی در سازمانها دو دسته ابزار و دو گونه تکنیک قابل ذکر است. ابزارها و یا تکنیک‌های ساختاری و تشکیلاتی و ساز و کارهای انسانی و رفتاری که هر یک به‌طور جداگانه معرفی می‌گردند:

الف. ابزارها و تکنیک‌های ساختاری و تشکیلاتی:

ساختار سازمانی یا تشکیلات، عبارت است از یک چهارچوب تشریحی روابط و ارتباطات بین مشاغل مختلف و شاغلین آنها که به عنوان یکی از ابزارهای مؤثر برای دستیابی به اهداف سازمان به کار گرفته می‌شود. روابط بین مشاغل سازمان «ساخت رسمی» و روابط و ارتباطات بین شاغلین «ساخت غیر رسمی» را در سازمان

تشکیل می‌دهد. مجموعه اقدامات و راه کارهایی را که در تشکیلات و ساختار سازمانی یک سازمان معمول می‌دارند تا هماهنگی با کیفیت و کارآیی بیشتری تأمین و حفظ گردد در این گروه قرار می‌گیرند که عمدتاً عبارتند از:

۱- سلسله مراتب یا زنجیره فرماندهی. هر چه توزیع اختیارات و مسئولیت‌ها روشن‌تر و شفاف‌تر صورت گیرد، ارتباطات صریح‌تر و هماهنگی بیشتر و مؤثرتر صورت می‌پذیرد. به همین دلیل ساختارهای ساده سازمانی آمادگی بیشتری برای هماهنگی دارند تا ساخت‌های پیچیده با ارتباطات چندجانبه که معمولاً با مشکل هماهنگی همواره دست‌به‌گریبان می‌باشند. از طرف دیگر یکی از متدهای تشکیلاتی تأمین و حفظ هماهنگی آنست که برای کارها و وظایفی که ارتباطات متقابل شدیدی را تقاضا می‌کنند یک مدیر پیش‌بینی و منظور کنیم. به زبان ساده‌تر در سلسله مراتب مدیریتی برای کارهای بارفت و برگشت شدید و با همبستگی متقابل فراوان که به هماهنگی فوق‌العاده احتیاج دارند یک مدیر منصوب کنیم و از دوگانگی مدیریت آنها در سلسله مراتب سازمانی بپرهیزیم.

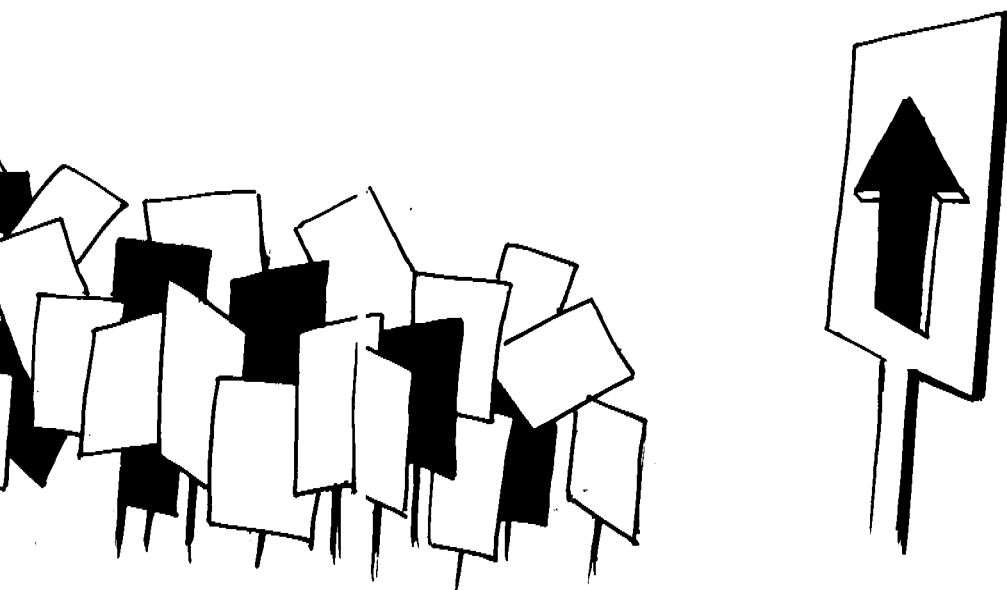
۲- پیش‌بینی هماهنگ کننده. می‌توانیم برای چند واحد مرتبط در عین پیش‌بینی مدیریت‌های مستقل از یک مقام هماهنگ‌کننده استفاده کنیم. مقامی که تنها

شان هماهنگی دارد بدون آنکه روی کار آن واحدها اعمال قدرت مدیریتی نماید. او به لحاظ نفوذ خود تنها جریان اطلاعات بین مدیریت‌ها، مربوطه را تسهیل می‌نماید. به عبارت ساده‌تر تنها تسهیل‌کننده جریان ارتباطی بین آنهاست. این مقام هماهنگ‌کننده یک سطح سازمانی نیست بلکه به دلیل آشنایی کافی با قسمت‌های یاد شده و اهدافی که می‌خواهند به آن برسند، نقش هماهنگی بین آنها را ایفا می‌کند.

۳- گروه‌های کاری موقت. وقتی کاری به ارتباط و هماهنگی زیادی از ناحیه قسمت‌های مختلف یک سازمان نیاز دارد می‌توان انجام آن را به گروه کاری متشکل از نمایندگان هر یک از واحدهای مربوطه سپرد تا پس از انجام کار و پایا، مأموریت به واحدهای مربوطه باز گردند.

۴- واحدهای تلفیق‌کننده. این ابزار تشکیلاتی یک واحد دائمی کاری است که در مجموعه حیات یک سازمان شأن تلفیق و تکمیل و هماهنگی دارد. این واحد با تلفیق و تکمیل کار قسمت‌های مختلف مرتبط با یک کار یا موضوع هماهنگی لازم را در اقدام و نتیجه‌نهایی تأمین می‌نماید. سازمان برنامه و بودجه در تشکیلات دولت و واحد طرح و برنامه در تشکیلات دستگاه‌های دولتی مصداق این ابزار تشکیلاتی‌اند.

۵- به‌کارگیری مقررات و استانداردها. در



کارهای روتین و تکراری می: ان هماهنگی را از طریق وضع و به کارگیری مقررات و استانداردها تأمین کرد. در این گونه کارها خود این مقررات و استانداردها موجب هماهنگی می‌گردند.

۶- استفاده از کمیته‌ها. یعنی نالب‌های ارتباط افقی در تأمین هماهنگی به ویژه به هنگام برنامه‌ریزی و یا اجرای وظیف و عملیات یکی دیگر از ابزارهای تشکیه‌تی مناسب این مهم است. کمیته‌ها اگر با ساز و کار مناسب انتخاب گردند یکی از بهترین ابزارها برای نشست‌های حضوری و هماهنگی رودرو هستند.

ب: سازوکارهای انسانی و رفتاری:

مجموعه اقدامات و راه کارهایی که به تشدید شناخت طرفین، ایجاد نگرش‌های مشترک و مکانیزمهای روانی قوی برای کار با یکدیگر و همکاری در سطح سازمانها منجر می‌شود، هماهنگی برنامه‌ریزی نشده با سازوکارهای انسانی و رفتاری هماهنگی گفته می‌شود. برای تأمین، توسعه و حفظ این نوع هماهنگی باید کاری کرد که:

۱- هر کارمند یا کارگر بداند اهدافش و اهداف واحدش چیست.

۲- هر فرد تصویر روشنی از آنچه نیاز دارد در نظر داشته باشد.

۳- هر کارمند یا کارگر خود را با سازمان و

اهداف سازمان وفق دهد زیرا اگر سازمان برای فرد واقعاً مهم باشد برای کسب اهداف سازمانی علاقه نشان خواهد داد.

۴- هر گروه کاری خود را با سازمان تعیین هویت کند. به عبارت دیگر گروه به کار در سازمان افتخار کند. تعیین هویت شدید کارکنان با سازمان اغلب نتیجه دقت در گزینش و انتخاب آنهاست

۵- ایجاد انگیزه کردن و تهیه برنامه‌هایی برای مشارکت در تصمیم‌گیری و سهم شدن در منافع و ایجاد اطمینان و اعتماد عمومی و امنیت خاطر بین کارکنان

خلاصه آنکه هماهنگی برنامه‌ریزی نشده می‌تواند به درجات قابل توجهی با هماهنگی ساختاری جمع‌گردیده به هماهنگی کلی در سازمان بیانجامد.

* مشکلات و موانع هماهنگی

مسائل و مواردی در مقام مانع و مشکل بر سر راه ایجاد و حفظ هماهنگی در سازمانها ظاهر می‌گردند که اختصاراً به معرفی آنها می‌پردازیم. طبیعی است هرگونه تلاش در راه تضعیف و یا حذف این موارد به تقویت امر هماهنگی در سازمانها منجر می‌گردد:

الف: آفات ۱۲ گانه تشکیلاتی به شرح زیر:

۱- گسترش در عمق یعنی سلسله مراتب زیادی و بدون اندازه

۲- گسترش در عرض یعنی تقسیم تخصصی وظایف بدون جهت و بصورت افراطی

۳- واگذاری مأموریت‌های متضاد به واحدها

۴- سرپرستی دو یا چند جانبه یا واگذار کردن چند رئیس برای یک فرد و یا یک واحد

۵- دادن عنوان‌های بی‌محتوی و توخالی به واحدها

۶- دوباره کاری و لوث مسئولیت‌ها
۷- عدم وجود صراحت و وضوح کافی در وظایف و مأموریت‌های واحدها
۸- واگذاری مأموریت‌های غیر عملی یا بدون واگذاری امکانات لازم به واحدها
۹- تشریفاتی کردن نقش رهبری و مدیریت با واسطه‌های اضافی و یا عدم تفویض اختیار به گونه‌ای که سطوح مدیریت معنی واقعی خود را از نظر اقتدار سازمان پیدا نکنند.

۱۰- ایجاد «سوگلی‌های تشکیلاتی» یا واحدهای «عزیز بی‌جهت» در ساختار سازمانی
۱۱- وجود الگوهای سازمانی متفاوت در یک سازمان. یعنی حضور همزمان ساخت‌های سلسله‌مراتبی سنتی و ساخت‌های مدرن پروژه‌ای در کنار هم
۱۲- تبعیض در واگذاری کار و مسئولیت به واحدها.

ب: موانع و آفات غیر تشکیلاتی:

۱- تضاد یا اختلاف نظریین واحدها در رابطه با بهترین راه رسیدن به هدف مانند اختلاف نظر و دید بین واحد تولید و واحد فروش در یک بنگاه تولیدی

۲- اختلاف نظر واحدها در رابطه با نقش و اهمیت «زمان» در انجام کارها به گونه‌ای که برای این منبع مهم عملاً ارزشهای متفاوتی قائل باشند.

۳- وجود الگوهای رفتاری متفاوت در سازمان به گونه‌ای که مثلاً در یک قسمت روابط رسمی و اداری و در قسمت دیگری روابط غیر اداری، غیر رسمی و عاطفی باشد.

۴- وجود لایقیدی و بی‌تفاوتی سازمانی در کارکنان به گونه‌ای که تحقق یا عدم تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان برای آنها علی‌السویه و مساوی باشد.

۱- سازماندهی و هماهنگی در مدیریت. دانش مدیریت شماره ۱۱

۲- هماهنگی وظیفه یا محصل مدیریت. گزارش علمی سمینار مدیریت ساختار سازماندهی. مرکز آموزش مدیریت دولتی

