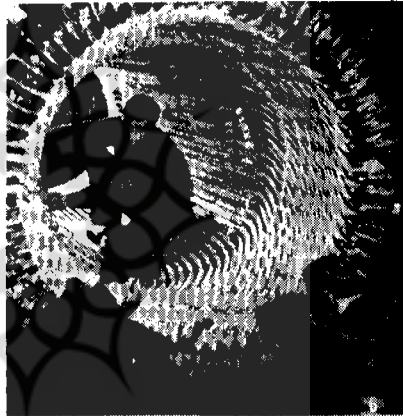


۱- مقدمات

هماهنگی ر می‌توان ایجاد تعادل و توازن در میان فعالیتها متعدد یک سازمان تعریف کرد به نحوی که تمامی این فعالیتها به صورت مطلوب چر ان داشته باشد و سازمان را در راه رسیدن به اهداف خود یاری دهد. بنابراین، هماهنگی ر به یک تعبیر باید سازماندهی بر حسب عامل زمان تعریف کرد، زیرا زمان‌بندی از ویژگیها، هر نوع هماهنگی مفید و مؤثر محسوب می‌شود. به یک مثال توجه نمایید:

تجربه نشان می‌دهد که تقریباً هر سال دو محصول زراعی پیاز و سیب‌زمینی (و گاه محصولات دیگر) وضعیت خاصی پیدا می‌کند. یعنی، یک سال سیب‌زمینی فراوان است و قیمت، پیاز اوج می‌گیرد، سال بعد قضیه بر عکس می‌شود و سیب‌زمینی برای خریداران ناز می‌کند! و هممیهنان ما شبها خواب سیب‌زمینی می‌بینند!

لا بد شما هم تاکنون از خود پرسیده‌اید که چرا چنین تجربه‌ای تکرار می‌شود و چرا نباید آن را خنثی کرد؟ در پاسخ این سؤال می‌توان به نکات چندی اشاره کرد که از حوصله این مقاله خارج است. اما با دو فرض بحث را دنبال می‌کنیم. فرض اول این است که اگر در قلمرو یک تعاونی تولید، یا اتحادیه تعاونیهای تولید یک منطقه چنین اتفاقی رخ دهد، هیأت مدیره‌های آن تعاونی و اتحادیه مسؤول بروز ناهماهنگی هستند. در واقع، اکثر کشاورزان ما از بازاریابی اطلاع عمیق ندارند و به قول معروف عقانان از چشمشان تبعیت می‌کند. چون سال گذشته پیاز کم بود، امسال پیاز بیشتری تولید می‌کنند تا درآمد بیشتری داشته باشند، غافل از اینکه دیگران هم همین کار را خواهند کرد در اینجا بی‌مناسبت نیست برایتان یک افسانه، حلی از جنوب خراسان نقل کنیم. عده‌ای هر روز برای گردآوری میمه به صحرا می‌رفتند. روی یکی از آنها پیشنهاد کرد که از فردا مسدودری خوردنی بیاورند و در راه بخورند. آن‌ها مدتی بر سر نوع خوردنی



ضرورت هماهنگی در تعاونیها

پول یا اعتبار، در زمان مقتضی خریداری و به محل تولید منتقل نشود، تمامی مساعی سازمان بی نتیجه خواهد ماند.

۲- برنامه‌ریزی برای ایجاد هماهنگی

با توجه به آنچه گذشت، به سادگی می‌توان دریافت که هماهنگی به خودی خود تحقق پیدا نمی‌کند، بلکه لازم است این کار بر اساس برنامه‌ریزی دقیق و حساب شده انجام شود. بی‌شک، چنانچه پیش از شروع کار با یک نوع برنامه‌ریزی علمی تمامی مراحل آینده فعالیت تنظیم و زمان‌بندی شود، احتمال توفیق بسیار زیادتر از آن است که برنامه‌ریزی در خلال پیشرفت کار صورت پذیرد. این حکم هم در مورد یک سازمان بزرگ و تعداد زیادی تولید یا کالا، و هم درباره یک سازمان کوچک نظیر یک تعاونی روستایی، صدق می‌کند.

به عنوان مثال، اگر قرار باشد یک تعاونی تولید کنسرو، خوراک آماده‌ای نظیر قارچ به بازار عرضه کند، لازم است برای انواع فعالیت‌های مرتبط با این کار برنامه‌ریزی کند. تعداد این فعالیت‌ها در مبحث مثال تعاونی تولید صنعتی ذکر شد و سایر فعالیت‌ها را می‌توان از این لیست قیاس کرد.

از سوی دیگر، نباید چنین تصور کرد که صرف برنامه‌ریزی و اجرای برنامه کافی است. حتی اگر برنامه‌ریزی به مناسبترین وجه ممکن انجام شود، و تمامی مراحل آن هم هماهنگ باشد، لازم است برنامه مورد ارزشیابی قرار گیرد. در واقع، ارزشیابی از ارکان هر نوع برنامه‌ریزی است که به تناسب نوع فعالیت یا مرحله به مرحله یا در پایان یک دوره عملیاتی انجام می‌شود. به عبارت دیگر، لازم است عملیات انجام شده در پایان هر مرحله مورد ارزشیابی قرار گیرد، در پایان یک دوره عملیاتی کل اقدامات آن دوره ارزیابی شود، و در پایان کار تمامی اقدامات به محک زده شود. به این ترتیب، سه امکان زیر بوجود

● هماهنگی از جمله عوامل بسیار مؤثر در توفیق هر سازمان یا شرکت تعاونی است. چنانچه پیش از شروع کار، تمامی مراحل آینده فعالیت، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی شود، احتمال توفیق بسیار زیادتر از آن است که برنامه‌ریزی در خلال پیشرفت کار صورت پذیرد.

● ارزشیابی از ارکان هر نوع برنامه‌ریزی است که به تناسب نوع فعالیت، یا مرحله به مرحله، یا در پایان یک دوره عملیاتی انجام می‌شود.

نصب و راه‌اندازی تأسیسات، امکان فعالیت رقیب یا رقبا در زمینه تولید همان کالا، چگونگی تبلیغ برای معرفی کالای جدید که بخشی از سیاست کلی بازاریابی تعاونی محسوب می‌شود، برآورد توان مالی خریداران بالقوه که طبعاً در تولید انبوه تأثیر قابل ملاحظه دارد، امکان دسترسی به مواد اولیه و نیمه ساخته برای تولید محصول جدید، لزوم دایر کردن دوره یا دوره‌های آموزشی برای کارکنان خود، استخدام یک یا چند متخصص، و دهها مورد دیگر.

در هر دو مثال یاد شده لازم است بین انواع فعالیت‌ها هماهنگی برقرار شود، زیرا در غیر این صورت شکست تعاونی، اتحادیه منطقه‌ای یا اتحادیه مرکزی حتمی است. برای نمونه، چنانچه پول لازم در زمان مقتضی در اختیار نباشد، تولید کالای صنعتی یاد شده در زمان مقرر به بازار عرضه نخواهد شد. در آن صورت، تعاونی هم خریداران بالقوه را از دست خواهد داد، هم در آینده مردم به وعده‌های آن با تردید نگاه خواهند کرد. طبعاً اگر این وعده خلافی تکرار شود، بی‌اعتمادی مردم نسبت به تعاونی زیادتر خواهد شد و تبعات آن نگران کننده خواهد بود.

به این ترتیب، آشکار می‌شود که هماهنگی از جمله عوامل بسیار مؤثر در توفیق هر سازمان یا شرکت تعاونی است. در واقع، چون انواع فعالیت‌ها با یکدیگر تداخل دارند، شکست یک فعالیت به عدم توفیق کلی سازمان منجر می‌شود. به عنوان مثال، هر گاه مواد اولیه به هر دلیل، و از جمله به دلیل نبود

گفتگو کردند و بالاخره قرار شد سان و پیاز بیاورند. اما صبح روز بعد ک سفره‌ها را گشودند، تقریباً در همه سفره‌ها ندادی پیاز پیدا کردند. نگو که هر کس فکر کرده بود دیگری نان خواهد آورد!

فرض دوم این است که در کل کشور چنین اتفاقی می‌افتد. در آن صورت مؤسسه‌ای بزرگتر نظیر اتحادیه مرکزی تعاون، مسؤلیت دارد، زیرا هر تعاونی یا اتحادیه از منطقه فعالیت خود اطلاعات محدود یا فصل دارد، حال آنکه قاعدتاً اطلاعات اتحادیه مرکزی تعاونیها نسبت به کل کشور از هر رجعی بیشتر است.

با توجه به دو فرض بالا، آشکار می‌شود که چنانچه در شرکت تعاونی بین هیأت مدیره و اعضاء، در اتحادیه تعاونی بین هیأت مدیره و تعاونیهای عضو، و در اتحادیه مرکزی تعاون بین اتحادیه‌ها هماهنگی وجود داشته باشد، نه فقط تولید و عرضه پیاز و سایر زمینی مسأله ساز نخواهد شد، بلکه در کل محصولات زراعی با کمبود هر چه کمتر مواجه خواهیم شد.

یک مثال دیگر:

چنانچه قرار باشد یک تعاونی تولید صنعتی کالای جدیدی به بازار عرضه کند، لازم است بین نکاتی که هم اکنون به آن اشاره می‌شود، هماهنگی ایجاد کند و گرنه موفق نخواهد شد: بودجه تولید جدید اعم از بودجه سرمایه‌ای یا جاری، امکان تهیه ماشین‌آلات و دیگر ابزار از داخل یا خارج منطقه یا کشور، زمان تقریبی

الف - اگر فرض کنیم که کار مورد نظر یک سال طول می کشد، و آن را به سه دوره چهار ماهه و هر دوره را به دو مرحله دو ماهه تقسیم کنیم، در پایان ماه دوم مرحله اول به پایان می رسد. بنابراین لازم است اقدامات این دوره مورد ارزشیابی قرار گیرد تا اگر مطلوب و متناسب با اهداف تعیین شده بود، ادامه پیدا کند. در این صورت، معلوم می شود که در انجام فعالیتها هماهنگی لازم وجود داشته و مسؤول یا مسؤولان می توانند به روش سابق هماهنگی های ضروری را اتخاذ کنند. طبعاً، چنانچه پس از دو ماه معلوم شد نتیجه ارزشیابی مطلوب نیست، سازمان متوجه خواهد شد که از هدفهای تعیین شده فاصله گرفته است. ممکن است یکی از این علل - و گاه مهمترین آنها - ناهماهنگی افراد یا واحدهای اجرایی باشد.

ب - در پایان ماه چهارم هم مرحله دوم و هم دوره عملیاتی نخست به پایان می رسد. بنابراین، ارزشیابی هم دو ماهه است برای تعیین حسن جریان امور طی دو ماه اخیر. هم می بایست بین ارزشیابیهای پایان ماه دوم و پایان ماه چهارم مقایسه های کمی، و در صورت امکان کیفی به عمل آید تا نقاط قوت و ضعف معلوم شود.

ج - هر دو ماه پس از آن نیز یک مرحله محسوب می شود و ایضاً در هر مرحله دو یا چند ارزشیابی صورت می گیرد که عملکرد این دوره، مقایسه آن با دوره قبل، و نیز مقایسه آن با دیگر دوره های پیشین را در بر می گیرد.

طبعاً، به طوری که در مبحث الف دیدیم، در تمامی مراحل و دوره ها و کل مدت فعالیت، هماهنگی باید به عنوان یک عامل اساسی و مؤثر در توفیق برنامه مورد توجه قرار گیرد، و اگر احتمالاً برنامه با شکست مواجه شد، عدم هماهنگی یا هماهنگی ضعیف به عنوان یکی از دلایل برزسی شود.



● اگر کارکنان یک سازمان دقیقاً ندانند چه هدفی را دنبال می کنند و فقط قسمتی از برنامه ها برایشان تشریح شده باشد نمی توانند بین فعالیت های خود هماهنگی ایجاد کنند.

● وجود مقررات برای انجام امور روزمره و عادی از یک سو، و خط مشی های ویژه برای شرایط حاد و بحرانی از سوی دیگر، از جمله عواملی است که هم در هماهنگی تسهیلاتی فراهم می کند و هم بدون آن نمی توان به اهداف سازمان دست یافت.

۳- عوامل مؤثر در هماهنگی

در هماهنگی عملیات عوامل متعددی دخالت دارد که تشریح همه آنها از حوصله این مقاله خارج است. از اینرو، فقط تعدادی از این عوامل را به اختصار بررسی می کنیم.

۱- حسن نیت افراد و واحدهای مختلف سازمان یک عامل اساسی است. برای مثال، اگر اعضای هیأت مدیره یک تعاونی مصرف، متفقاً به بهزیستی اعضای خود بیندیشند و برای نمونه یک یا چند نفر - خدای نخواست - برای نفع شخصی به چنین سمتی کشیده شده باشند، در بین آنها هماهنگی لازم برقرار نخواهد شد.

۲- روابط انسانی سالم و سازنده یک

اصل اساسی دیگر است. منظور رابطه مدیران ارشد با مدیران میانه، و به همین ترتیب تاردهای پایین است از یک سو، و رابطه رده های پایین در سلسله مراتب اداری است با رده های بالاتر از سوی دیگر. به این ترتیب، چنانچه مدیر عامل یک شرکت تعاونی اعتبار مرتباً دم از انسان دوستی و مردم داری بزند، و با تمامی اعضای تعاونی برخوردی بسیار مؤدبانه داشته باشد، اما در راه اعطای وام به آنها تعلل یا کارشکنی کند، نمی توان انتظار داشت که در آن شرکت روابط انسانی سالم و سازنده وجود دارد.

۳- رقابت سالم واحدهای مختلف یک

تعاونی می زند یکی از عوامل تضمین کننده بهبود کیفیت کالاها و خدمات و توفیق تعاونی گردد: البته بین کار در همه جا عملی نیست، ولی اگر یک تعاونی تولید یا مسکن را در نظر بگیریم، می توان بین واحدها یا گروه های مختلف آن رقابت سالم ایجاد کرد. توجه دارید که در اینجا فقط رقابت سالم مورد نظر است.

۴- آشنایی کارکنان با اهداف سازمان

نکته ای است که باید بیش از پیش به آن اندیشید. در واقع، اگر کارکنان یک سازمان دقیقاً ندانند چه هدفی را دنبال می کنند و فقط قسمتی از برنامه ها برایشان تشریح شده باشد، نمی توانند بین فعالیت های خود هماهنگی ایجاد کنند.

۵- تفکیک وظایف واحدهای سازمان و

اشخاص شاغل در هر بخش یا واحد یا گروه کاری، با نحوی که ضمن همکاری و همفکری، هر کس دقیقاً بداند مرز یا محدوده کار او کجاست و تا حد ممکن آن را رعایت کند. در عین حال، ایجاد هماهنگی بین اشخاص، واحدها و بخشها وظیفه مقام بالاتر است تا همزمان با تفکیک وظایف، تلفیق اقدامات نیز به نوبه خود در پیشبرد کارها نقش داشته باشد. به این ترتیب، حدود مسؤلیت، فرماندهی، فرمانبرداری و همکاری مشخص و کارها متوازن و هماهنگ تر انجام می شود.

۶- وجود مقررات برای انجام امر روزمره و عادی از یک سو، و خط مشی‌های ویژه برای شرایط حاد و بحرانی و غیرمنتظره از سوی دیگر، از جمله عواملی است که هم در هماهنگی تسهیلاتی فراهم می‌کند هم بدون آن نمی‌توان به اهداف سازمان دست یافت. نکته‌ای که لازم است در این زمینه یادآور شویم، آن است که مقررات هنگامی به درستی اعمال می‌شود که در وهله اول قانونگذاران به آن احترام بگذارند و آن را مراعات کنند. در غیر این صورت، مقررات روی کاغذ و صورتی، حاصلی نخواهد داشت.

۷- اعطای اختیار و تفویض مسؤلیت به اشخاص و واحدهای رده‌های پایین‌تر در حد امکان و به شرط اینکه اولاً اختیارات تفویض شده به هر شخص یا واحد در شأن و تخصص طرف مقابل باشد؛ ثانیاً ظرفیت اسناده از این امتیاز را داشته باشد و شادمان ناشی از "ریاست" اشخاص را به بیراه نکشاند. بزرگترین حسن تفویض اختیار، آن است که طرف مقابل در شرایط بحرانی و در هنگام بروز سانحه یا حوادث پیش‌بینی نشده، ساده‌تر تصمیم می‌گیرد و این تصمیم‌گیری معمولاً به نفع سازمان است. برای مثال، اگر یک تعاونی تولید روستایی اختیار داشته باشد که برخلاف سایر تعاونی‌های منطقه محصول خاصی را پیش‌بینی کند و به بازار عرضه کند، زیرا مسؤلان تعاونی پیش‌بینی می‌کنند که ممکن است حادثه‌ای نظیر سرما یا گرمای شدید به محصول آسیب فراوان برساند، این کار به نفع تعاونی و جامعه است.

۸- ارائه آموزش لازم به کارکنان در قالب آموزشهای ضمن خدمت کم‌تاه مدت و بلند مدت فواید متعددی دارد که لازم است جداگانه بررسی شود. بنابراین، در اینجا فقط به دو جنبه آن که با هماهنگی ارتباط دارد، اشاره می‌شود:

الف - شرکت افراد در دوره‌ها، آموزشی باعث آشنایی و صمیمیت بیشتر آنها می‌شود و

این امر در همکاری آینده آنها تأثیر قابل ملاحظه دارد.

ب - دوره‌های آموزشی فرصتهای خوبی است برای آشنا شدن با مسایل و مشکلات دیگر همکاران. این امر از یک سو به هر کس نشان می‌دهد که دیگران نیز مسایل و مشکلاتی همسطح یا سنگین‌تر از او دارند. از سوی دیگر، ضمن طرح مسایلی، می‌توان از نظرات دیگران برای حل آن استمداد کرد.

۴- گامهای اجرایی هماهنگی

برای آنکه هماهنگی به شیوه‌ای مطلوب تحقق پیدا کند، لازم است کارهای چندی انجام شود که در شماره ۳ به تعدادی از این کارها اشاره شد. در عین حال، برای یادآوری مجدد این نکات، و تأکید دوباره بر آن، گامهای اجرایی به شرح زیر خلاصه‌وار بیان می‌شود:

الف - مشخص کردن سیاستهای سازمان یا شرکت پیش از تشکیل آن، و تعقیب این سیاستها تا روزی که بودمندی آن اثبات شده است.

ب - ابلاغ تمام یا قسمتی از این سیاستها به مدیران میانه و کارمندان و کارکنان رده‌های پایین‌تر حسب مورد.



ج - مشخص کردن شرح مشاغل و شرح وظایف و مسؤولیتهای شرکت و واحدهای تابعه آن.

د - تعیین سیاست کلی کنترل افراد و امور در مسایل روزمره و وقایع اتفاقی، به طوری که این کار هم به سیاستهای از پیش تعیین شده و هم به سلیقه تشخیص مجریان امور متکی باشد. در غیر این صورت، نمی‌توان به هماهنگی لازم دست پیدا کرد.

ه - ارائه آموزشهای لازم به کسانی که تا کنون عضو شرکت یا سازمان نبوده‌اند و مخصوصاً دقت در ارائه ارزشیابی اینگونه آموزشها به نحوی که همواره بهترین متقاضیان انتخاب شوند.

و - برقراری امکانات ارتباطی در سازمان و مخصوصاً اتخاذ سیاستهایی برای ایجاد سهولتهای لازم در این ارتباطات و مسایل ارتباطی می‌تواند از پیغام شفاهی تا تکنیکی‌ترین روش (تلسکس، تله‌تایپ، فاکسی مایل) نوسان داشته باشد، هر چند هدف تمامی انواع ارتباط، اطلاع از طرف یا اشخاص طرف مقابل و اطمینان از هماهنگی اعمال و اقدامات او یا آنهاست. برای مثال، می‌توان از جلسات ماهانه یا سالانه (نظیر مجمع عمومی در یک شرکت تعاونی) به عنوان یکی از موقعیتهای خوب و کم هزینه برای برقراری ارتباطهای لازم استفاده کرد.

ز - تشویق روحیه رفاقت و دوستی و برقراری تماسهای حضوری بین اعضای سازمان و شرکت به هر طریق ممکن. در بعضی از نقاط می‌توان از بازارهای هفتگی یا موسمی (مثل جمعه بازار) برای این امر فراوان سود برد، حال آنکه در مواقع و مکانهای دیگر ترتیب دادن سفر یا گردش علمی برای دیدن فعالیت‌های این یا آن مؤسسه از نزدیک سودمند است.

ح - و بالاخره استفاده از عده‌ای به عنوان "رابط" برقراری هماهنگی در شرکتها یا مؤسسات بزرگ یا پراکنده. این کار در سطح اتحادیه‌های تعاونی و بالاتر از آن قابل اجراست و چنانچه به درستی مورد استفاده قرار گیرد، بسیار سودمند است.