

## شاخص غالب: اصل وحدت و هماهنگی

در هر سیستمی یک شاخص غالب وجود دارد. این شاخص یک فعالیت را چنان برجسته می‌نماید که تمام فعالیت‌های دیگر آن سیستم را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد. برای مثال شاخص غالب برای بانک خون، این است که هیچگاه موجودی آن صفر نشود زیرا نبود خون می‌تواند مرگ انسان یا انسانهای بسیاری را به همراه داشته باشد. این شاخص، معیار به حداقل رساندن هزینه انبارداری را نادیده می‌گیرد و بر آن غالب است. نکته حائز اهمیت این است که همه تدابیر مدیریت برای کسب هدفها در کوتاه‌ترین زمان ممکن و با کمترین هزینه است که در اصطلاح مدیریت کارآیی در انجام امور گفته می‌شود. ولی همین کارآیی نیز تابع شاخص غالب است. نمونه‌های دیگر شاخص غالب عبارتند از: ارائه خدمات یک روزه، ارائه محصول بی‌عیب، ارائه قیمت‌های ثابت برای محصولات و خدمات و مانند آن.

صاحب‌نظران مدیریت بر این باورند که هر چه هماهنگی میان سبک مدیر و انتظارات سایر عوامل انسانی مؤثر بر سازمان، چه در محیط داخلی و چه در محیط خارجی سازمان، بیشتر باشد، عملکرد، بهره‌وری و اثربخشی آن بیشتر می‌شود.

هماهنگی را فرایند تلفیق هدفها و فعالیت‌های واحدهای مختلف در جهت کسب هدفهای سازمانی به طور کارآ می‌دانند. بدون هماهنگی، افراد و واحدهای سازمان نقش‌های خود را فراموش می‌کنند و هر یک به دنبال منافع ویژه خود می‌روند تا آنجا که این پراکندگی و ناهماهنگی از دست رفتن هدفهای کلان سازمان را به همراه خواهد آورد. تفاوت فعالیت‌های واحدهای سازمانی به گونه‌ای است که نیاز به تلفیق با فعالیت‌های سایر واحدها اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. نیاز به هماهنگی به ماهیت کار و نیازهای ارتباطاتی برای انجام کار و درجه بهم وابستگی واحدهای گوناگون سازمان که کاری را انجام می‌دهند بستگی دارد. هنگامی که برای انجام امور، گردش اطلاعات میان واحدها ضروری است یا گردش اطلاعات موجب تسهیل آنها می‌شود هماهنگی بسیار زیاد نیز ضرورت می‌یابد. هنگامی که سازمانی هدفهای عملکردی بالا تعیین می‌کند سطح بالایی از هماهنگی نیز مورد نیاز خواهد بود. اصولاً تقسیم کار در سازمان از یک سو اجتناب‌ناپذیر است و از سوی دیگر نه تنها بر چگونگی برداشت و شناخت ما از سازمان بلکه بر ادراک ما از نقش خود در سازمان و چگونگی روابط ما با یکدیگر نیز اثر می‌گذارد. هر چند که این تفاوتها از دید سازمان مطلوب هستند زیرا سازمان می‌تواند تواناییها، مهارتها، و دیدگاه‌های افراد را با توجه به نیازهای ویژه کارها و فعالیت‌های گوناگون مورد استفاده قرار دهد ولی این گوناگونی در نگرشها و سبک کار، هماهنگی اثربخش فعالیت‌های سازمانی دشوار می‌سازد. پژوهشگران چهار نوع تفاوت در طرز تلقی و سبک کار را که به طور معمول در میان افراد و واحدهای سازمانی بروز می‌کند شناسایی کرده‌اند:

۱- تفاوت در گرایش نسبت به هدفهای خاص - اعضای واحدهای گوناگون، دیدگاه‌های خاص خود در باره برترین شیوه دستیابی و حفظ منافع سازمان را پیدا می‌کنند. برای مثال از نظر افراد واحد فروش ممکن است تنوع در محصول و خدمت.



بر کیفیت محصول یا خدمت اولویت بیابد؛ یا افراد واحد مالی حسابداری ممکن است کنترل هزینه‌ها را مهمترین عامل در موفقیت سازمان بدانند در حالی که مدیران بازاریابی طراحی محصول را حیاتی‌ترین عامل بشمار آورند.

۲- تفاوت در افق زمانی - برخی از اعضای سازمان مانند مدیران تولید بیشتر به حل مسائل جاری و روزانه علاقه‌مندند در حالی که ذهن افراد واحد تحقیق و توسعه را مسائلی ممکن است اشتغال کرده باشد که حل آنها سالها طول خواهد کشید.

۳- تفاوت در چگونگی برقراری روابط متقابل شخصی - در برخی از فعالیتهای سازمانی مانند تولید ممکن است برخی از شیوه‌ها به طور نسبی به قطع ناگهانی ارتباطات بینجامد. و یا تصمیمها ممکن است خیلی سریع اخذ شود تا کارها متوقف نشود. در سایر فعالیتهای مانند تحقیق و توسعه نیز سبک ارتباطاتی می‌تواند منعطف‌تر باشد در چنین حالتی همه افراد تشویق می‌شوند که فکر خود را با دیگران در میان بگذارند.

۴- تفاوت در رسمی‌سازی ساختار - هر نوع واحدی در سازمان می‌تواند روشها و استانداردهای متفاوتی برای ارزیابی پیشرفت به سوی هدفها و چگونگی پاداش دادن به کارکنان خود داشته باشد. برای مثال در واحد تولید، استانداردها می‌تواند بر حسب هزینه، کیفیت و جدول زمانبندی کاملاً روشن باشد و یک سیستم کنترلی برای سنجش دقیق این شاخصها نیز وجود داشته باشد. به هر حال در واحد نیروی انسانی اگر، استانداردهای عملکرد به طور کلی ولی کامل تعریف شده باشد مانند «به روز کردن کیفیت نیروهای انسانی»، در نتیجه سیستم کنترلی برای سنجش پیشرفت در برابر چنین استانداردی به نسبت از دقت کمتری برخوردار خواهد بود.

اصل تقسیم کار و تخصص‌گرایی، هر چند که زحمت هماهنگی مدیران را افزایش می‌دهد ولی در بکارگیری منابع به طور کارآ به سازمان کمک می‌کند و تفکیک وظایف، تضاد میان افراد و واحدهای سازمانی را دامن می‌زند. اعضای مختلف سازمان دیدگاه‌های خود را ارائه می‌نمایند و تلاش می‌کنند صدای خود را به گوش دیگران برسانند و از این طریق مدیران را مجبور می‌سازند تا نظراتشان را به هنگام بروز مسائل مدنظر داشته باشند. حل تضادها به طور سازنده برای سلامت عملیات هر سازمانی لازم است.

ارتباطات در هماهنگی اثربخش نقش کلیدی دارد. هماهنگی به طور مستقیم به کسب، انتقال و پردازش اطلاعات وابسته است. هر چه عدم اطمینان نسبت به کارهایی که باید هماهنگی میان آنها صورت پذیرد بیشتر باشد نیاز به اطلاعات بیشتر خواهد بود. از این رو یکی از صاحب‌نظران بر این باور است که هماهنگی را باید مساوی کار پردازش اطلاعات بشمار آورد.

برای هماهنگی اثربخش در سازمان و هر فعالیت جمعی سه فن اساسی در مدیریت وجود دارد:

۱- سلسله مراتب مدیریتی - خط فرمان یا مسیر دستور که از بالاترین مقام سازمان شروع و به کارمندان جز ختم می‌شود، روابط میان افراد و واحدهای سازمان را مشخص می‌سازد و از این طریق جریان اطلاعات و کار میان واحدها را تسهیل می‌کند.

۲- رویه‌ها و قوانین - رویه‌ها و قوانین سازمانی برای رسیدگی به رخدادهای تکراری و پیش از بروز آنها طراحی می‌شوند. اگر این رویه‌ها و قوانین به طور منظم رعایت شود کارکنان می‌توانند به طور مستقل و به سرعت نسبت به انجام کار



اقدام نمایند. در این هنگام وقت مدیران نیز برای پرداختن به رخدادهای جدید و منحصر به فرد آزاد می‌شود.

۳- هدفها و برنامه‌ها - هدفها و برنامه‌ها از طریق حصول اطمینان نسبت به اینکه تمام یک واحد تلاشهایشان را همسو با هدفهای کلان سازمان هدایت می‌نمایند هماهنگی را به همراه خواهد آورد.

هنگامی که واحدهای گوناگون سازمانی وابستگی بیشتری به همدیگر پیدا می‌کنند یا از نظر کارکرد یا اندازه گسترش می‌یابند برای کسب هدفها به اطلاعات بیشتری نیازمند خواهند بود. و به همین ترتیب استعداد هماهنگی در آن نیز باید افزایش یابد. در صورتی که فنون اساسی مدیریت برای هماهنگی ناکافی باشد مکانیزمهای دیگری می‌توان مورد استفاده قرار داد. برای مثال استعداد هماهنگی را می‌توان در جهت عمودی و مورب افزایش داد و ارتباطات را نیز می‌توان علاوه بر مسیرهای رسمی در مسیرهای غیررسمی نیز برقرار ساخت. در ارتباطات مورب، تبادل اطلاعات و تصمیم‌گیری می‌تواند در سطحی صورت پذیرد که اطلاعات واقعی وجود دارد که ساده‌ترین شکل آن تماس مستقیم میان افرادی است که باید به حل مسأله‌ای بپردازند، و در شکل پیچیده‌تر آن «نقش گسترش مرز فعالیتها» را به واحدها بخشیدن است که ارتباطات مورب را تسهیل می‌کند. آنچه جای تأمل دارد این است که برای هماهنگی نه تنها اعضای سازمان بلکه واحدهای آن نیز باید استعداد لازم را بدست آورند و تلاشهای خود را براساس شاخص غالب هماهنگی در جهت هدفهای کلان سازمانی تعدیل و تنظیم نمایند.

در مدیریت اسلامی نیز چنین به نظر می‌رسد که اصل غالب اصل وحدت و هماهنگی در سلسله مراتب سازمانی باشد. نمونه بارز آن رعایت هماهنگی در نماز جماعت است. در نماز جماعت برای حفظ هماهنگی حتی اعمال مهمی مانند زیاد شدن یک رکن که مبطل نماز است نیز مجاز شمرده می‌شود. خداوند سبحان در سوره سجده آیه ۵ می‌فرماید:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ: کار را از آسمان تا زمین سامان می‌دهد.

یا در سوره رعد آیه ۲ می‌فرماید:

... يُدَبِّرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ: کارها را می‌گرداند و آیات را بیان می‌کند، باشد که به دیدار پروردگارتان یقین کنید.

بنابر این هماهنگی و وحدت، ایثار همه افراد سازمانی را طلب می‌کند به گونه‌ای که نه تنها باید از سلیقه‌های فردی دست برداشت بلکه در بسیاری از موارد از حقوق فردی خود نیز باید گذشت زیرا موفقیت و اثربخشی تلاشهای جمعی در گرو این اصل بنیادی است.

آفرین بر عشق پاک اوستاد  
صد هزاران ذره را داد اتحاد  
همچو خاک مغترق در رهگذر  
یک سبوشان کرد دست کوزه گر

«مولوی»

دکتر علی رضائیان