

## سازماندهی و کارگزینی

هدف‌های رفتاری: در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود:

- ۱- واژه سازماندهی را تعریف کند.
- ۲- تجربه آدام اسمیت را در تقسیم کار شرح دهد.
- ۳- اقدامات لازم برای تقسیم عادلانه و مناسب کار بین کارکنان را بیان کند.
- ۴- مبنای طبقه‌بندی سازمان‌ها (سازماندهی) را مختصر توضیح دهد.
- ۵- حیطه نظارت را تعریف کند.
- ۶- انواع حیطه نظارت را با ذکر محاسن و معایب هر یک بیان کند.
- ۷- واحدهای صف و ستاد را در سازماندهی شرح دهد.
- ۸- انواع ستادها را از نظر نوع وظایف تشریح کند.
- ۹- تفویض اختیار را تعریف کند.
- ۱۰- اصول تفویض اختیار را نام ببرد.
- ۱۱- عدم تمرکز را تعریف کند.
- ۱۲- انواع عدم تمرکز را به اختصار توضیح دهد.
- ۱۳- هماهنگی را تشریح کند.
- ۱۴- راه‌های ایجاد هماهنگی را در مؤسسات شرح دهد.
- ۱۵- ارتباطات سازمانی را تعریف کند.
- ۱۶- انواع ارتباطات را در سازمان توضیح دهد.
- ۱۷- موضوع کارگزینی را تعریف کند.
- ۱۸- وظایف کارگزینی را برشمارد.
- ۱۹- کارشکافی را تعریف کند و نکات اساسی هر یک از مشاغل را نام ببرد.
- ۲۰- شرح شغل و شرایط احراز شغل را تعریف کند.

- ۲۱- طبقه‌بندی مشاغل را تعریف کند.
- ۲۲- رسته‌های تخصصی مشاغل را در ایران نام ببرد.
- ۲۳- فعالیت‌های مربوط به عملیات استخدامی را تعریف کند.
- ۲۴- انواع نمودار سازمانی را توضیح دهد.

## سازماندهی

سازماندهی از وظایف مهم مدیریت است. چنانچه عملیات دستگاه به قدری توسعه یابد که به خدمات بیش از یک نفر احتیاج باشد، سازماندهی ضرورت پیدا می‌کند. آدام اسمیت در کتاب «ثروت ملل» به اهمیت تقسیم کار در سازمان اشاره کرده است. او در بررسی‌های خود در یک کارخانه سوزن‌سازی ملاحظه کرد که هر کارگر قادر نیست به تنهایی روزانه بیش از ۲۰ عدد سوزن تولید کند. وی با تقسیم کار به وظایف ساده‌تر و اجرای کارهای سوزن‌سازی به گونه یکنواخت و پشت سر هم، محصول کار ده نفر کارگر را به ۴۸۰۰ سوزن در روز افزایش داد. یعنی در حقیقت توانست بازده کار کارگران را ۲۴ برابر کند و شیوه خط تولید یا خط مونتاژ<sup>۱</sup> امروزی را که جای کارگران در محل کار ثابت و محصول متحرک است پایه‌گذاری نماید. تجربه آدام اسمیت مبنای تئوری قابلیت کار در سازمان است که می‌گوید: مجریان در اثر تمرین و تکرار زیاد کار، مهارت و تخصص برای انجام وظیفه حاصل می‌نمایند و بدین ترتیب محصول سازمان افزایش می‌یابد. بنابراین، سازماندهی عبارتست از: محول کردن وظایف و اختیارات متعدد به افراد مختلف و هماهنگ کردن روابط آنان در جهت تأمین هدف مشترک سازمان. به عبارت دیگر تشکیل سازمان (سازماندهی) مستلزم اجرای سه عمل زیر است که شرح داده می‌شود:

- تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف
- تفویض اختیار و مسئولیت
- برقراری ارتباطات مناسب بین افراد و پست‌های مختلف (مقام‌ها) و هماهنگی بین مقام‌های سازمان به منظور کسب هدف مشترک.

## طبقه‌بندی و وظایف و تقسیم کار

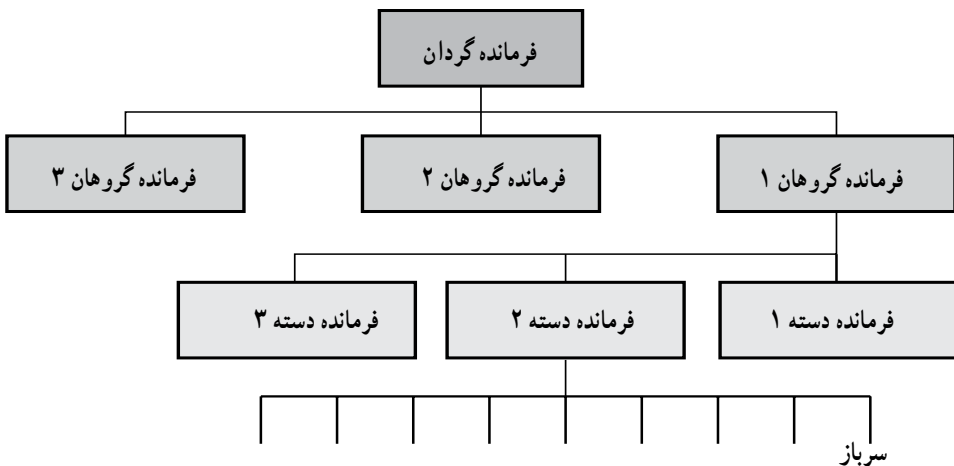
— تقسیم کار: همانگونه که گفته شد همزمان با توسعه عملیات سازمان، تقسیم کار و تخصص اهمیت بیشتری پیدا کرده، برای اجرای کارهای مختلف از افراد متخصص و ماهر آن کار استفاده می‌شود و یا آن که می‌توان با کوچک کردن کارها، مهارت و صلاحیت افراد را افزایش داد.

برای تقسیم عادلانه و مناسب کار بین کارکنان لازم است اقدامات زیر صورت گیرد.

- ۱- فعالیت‌های سازمان مشخص شود و در واحدهایی به نام اداره طبقه‌بندی شود.
- ۲- مبنای طبقه‌بندی ادارات مشخص شود مانند زمان کاری یا محل کار.
- ۳- کارها و فعالیت‌های مختلف به‌عنوان وظایف به متخصصان واگذار گردد.
- ۴- اجازه اجرای کار یا اختیار لازم برای اجرای کارها داده شود.
- ۵- مسئولیت اجرای کارها از کارکنان خواسته شود.

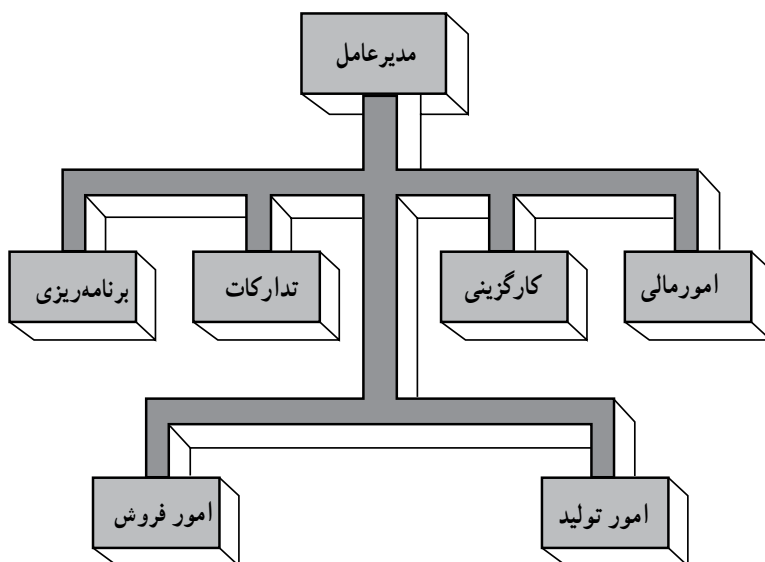
— مبنای طبقه‌بندی و وظایف در سازماندهی: مبنای واحدی برای گروه‌بندی و دسته‌بندی فعالیت‌های یک سازمان وجود ندارد، هدف‌های تشکیل سازمان و نحوه اجرای کارها، مبنای گروه‌بندی را به‌وجود می‌آورد که مهمترین اشکال آن عبارت است از:

— سازماندهی بر مبنای تعداد: طبقه‌بندی براساس تعداد افرادی که زیر نظر یک مدیر کار می‌کنند، روشی با سابقه است که در مراکز نظامی رایج بوده و برای طبقه‌بندی سازمان‌هایی که فعالیت مشابه و یکسان دارند به کار می‌رود مانند قالی‌بافی.



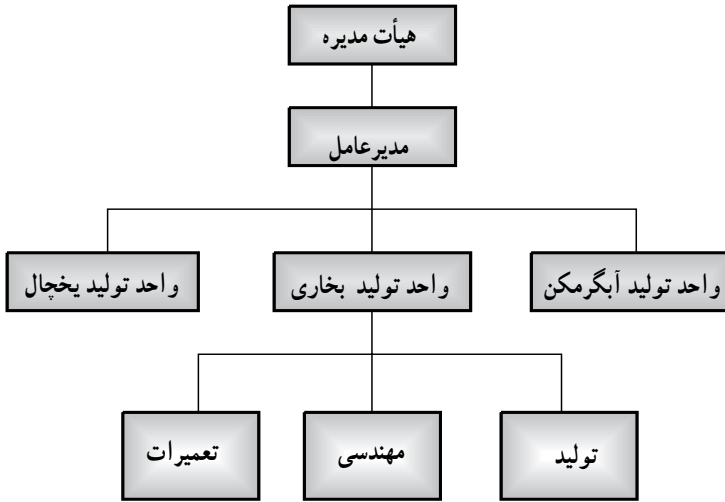
نمودار سازمانی ۱-۴- طبقه‌بندی سازمان‌ها برحسب تعداد

— سازماندهی بر مبنای وظیفه: در سازماندهی بر مبنای وظیفه، واحدها بر اساس وظایف محوله به آنها طبقه‌بندی می‌شود و چون وظایف هر واحد با دیگری متفاوت است، طبقه‌بندی بر حسب وظیفه را گاهی طبقه‌بندی بر حسب تخصص هم می‌گویند. در این گونه سازماندهی کلیه تخصص‌ها و فعالیت‌های مشابه در یک بخش جمع می‌شود. مثلاً وظایف یک مؤسسه تولیدی را می‌توان به چند واحد اصلی تقسیم و هر واحد اصلی را نیز به چند واحد فرعی تقسیم کرد. مانند سازماندهی اکثر ادارات دولتی (نمودار سازمانی ۲-۴).



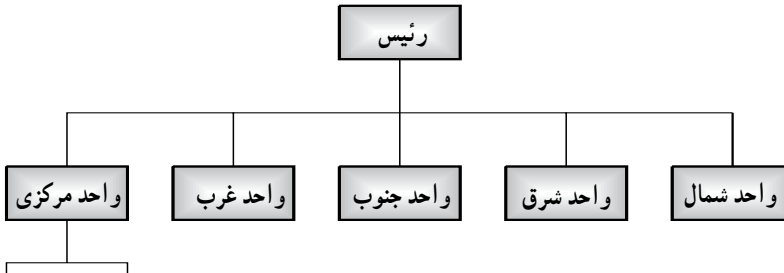
نمودار سازمانی ۲-۴ — طبقه‌بندی سازمان‌ها بر حسب وظیفه

— سازماندهی بر مبنای نوع محصول (تولید): در سازماندهی بر مبنای نوع محصول، سازمان بر اساس نوع تولید یا نوع خدماتی که ارائه می‌کند طبقه‌بندی می‌شود. نمودار ۳-۴ نمایانگر این گونه سازماندهی است.



نمودار سازمانی ۳-۴- نمودار یک سازمان بر مبنای نوع تولید (طبقه بندی سازمان‌ها بر حسب نوع محصول)

— سازماندهی بر مبنای منطقه عملیات (جغرافیایی): طراحی سازمان بر مبنای مناطق جغرافیایی برای مؤسساتی مفید است که عملیات آن‌ها در منطقه وسیعی گسترده است. بخصوص اگر عملیات مشابه باشد مانند سازماندهی فروش کالا در فروشگاه‌های زنجیره‌ای یا سازماندهی ناحیه‌های انتظامی یا سازماندهی آموزش و پرورش تهران که به مناطق مختلف طبقه بندی شده است.



نمودار سازمانی ۴-۴- نمودار یک سازمان بر مبنای منطقه عملیات

طبقه بندی‌های دیگری نیز برای طراحی سازمان‌ها پیشنهاد شده است که از جمله آن‌ها می‌توان به طراحی بر مبنای ارباب رجوع (مشتری) و زمان اشاره کرد. مدیران لازم است در انتخاب الگوی مناسب طراحی برای سازمان، به عواملی مانند موفقیت سازمان، نوع کاری که باید انجام شود، شخصیت افرادی که باید مسئولیت کارها را به عهده بگیرند، نحوه ارائه خدمت و تکنولوژی به کار رفته در سازمان توجه کنند.

## سطوح سازمانی و حیطة مدیریت<sup>۱</sup>

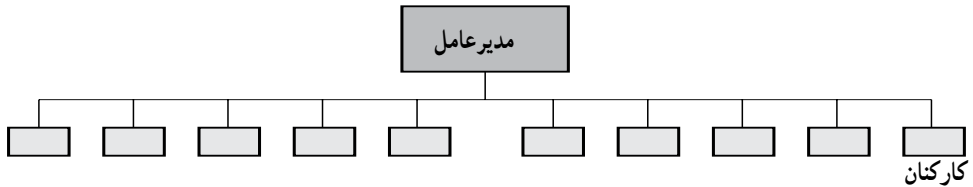
حیطه مدیریت که گاهی حیطه سرپرستی یا حیطه نظارت نیز گفته می‌شود، عبارتست از تعداد افرادی که مستقیماً زیر نظر یک مدیر یا سرپرست کار می‌کنند. در سازماندهی مشاغل چون افراد دارای تخصص‌های زیادی هستند بنابراین تعیین تعداد افرادی که لازم است زیر نظر یک نفر کار کنند بسیار مهم است. سطوح سازمانی یا سطوح مدیریت از مجموع طبقه‌بندی مشاغل در سازمان، به وجود می‌آید که در شکل ۲-۱ نشان داده شده است.

سازمان از نظر حیطه نظارت یا سطوح سازمانی بر دو گونه تقسیم می‌شود:

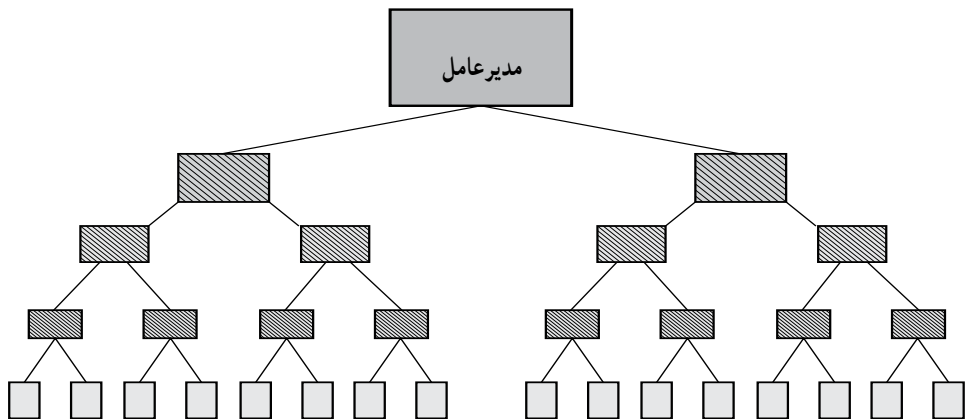
– سازمان با حیطه نظارت وسیع (سازمان افقی) این گونه سازماندهی دارای سطوح سازمانی کم است مانند کارگاه قالی‌بافی (نمودار سازمانی ۵-۴).

– سازمان با حیطه نظارت محدود (سازمان عمودی) این گونه سازماندهی دارای سطوح سازمانی زیاد است مانند اکثر سازمان‌های اداری ایران (نمودار سازمانی ۶-۴).

هریک از این دو سازماندهی، دارای مزایا و معایبی است که در شکل ۷-۴ نشان داده شده است.



نمودار سازمانی ۵-۴ – سازمان با حیطه نظارت وسیع (سازمان افقی) که دارای ۲ سطح سازمانی است.



نمودار سازمانی ۶-۴ – سازمان با حیطه نظارت محدود (سازمان عمودی یا بلند) که دارای ۵ سطح سازمانی است.

معایب	مزایا	نوع سازمان
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمل هماهنگ کردن مشکل است.</li> <li>- اعمال کنترل ضعیف می‌شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جریان ارتباطات سریع است.</li> <li>- رؤسا مجبورند به زیردستان اختیار بدهند.</li> </ul>	سازمان افقی (حیطه نظارت وسیع)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- در نتیجه سطوح زیاد هزینه‌ها زیاد می‌شود.</li> <li>- مجاری ارتباطات طولانی و کنترل قوی.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتباطات فقط بین عده‌ای از کارکنان جریان دارد و قابل کنترل است.</li> <li>- هماهنگی بیشتر است.</li> </ul>	سازمان عمودی (حیطه نظارت محدود)

شکل ۷-۴- مزایا و معایب سازمان‌های افقی و عمودی

برای سازماندهی لازم است معلوم شود که یک مدیر بهتر است بر چند نفر مدیریت کند. عقاید دانشمندان علم اداره متفاوت است لیکن عده زیادی توصیه کرده‌اند که این رقم باید در سطوح بالای سازمان بین ۴ تا ۸ نفر و در سطوح پایین سازمان بین ۸ تا ۱۵ نفر باشد. دانشمندان عواملی مانند تشابه وظایف، پیچیدگی وظایف، ویژگی‌ها و توانایی‌های مدیر، ویژگی‌ها و توانایی‌های زیردستان، تفویض اختیار (دادن مسئولیت اجرای کارها به دیگران) نوع برنامه و وجود تکنولوژی جدید را در تعیین حیطه نظارت یا سطوح سازمانی مؤثر دانسته‌اند.

## صف و ستاد

واحدهای سازمان‌های بزرگ از نظر شکل وظایف بر دو نوع واحدهای صف و واحدهای ستاد تقسیم می‌شود. تشخیص واحدهای صف و ستاد در سازمان، به طور کاملاً مشخص و دقیق امکان‌پذیر نیست و یا حداقل مشکل است اما می‌توان در یک چارچوب کلی وظایف آن دو را از یکدیگر جدا کرد. فعالیت‌های صف<sup>۱</sup> در یک سازمان فعالیت‌هایی هستند که مستقیماً در تأمین هدف‌های سازمان نقش دارند مانند فعالیت کارگران در کارخانه‌ها یا معلمان در مدارس یا پزشکان در بیمارستان‌ها، که در حقیقت فعالیت آن‌ها ماهیت اجرایی دارد و کارهایی است که به تولید کالا یا خدمات در سازمان منجر می‌شود.

فعالیت‌های ستادی<sup>۲</sup> به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که به طور غیرمستقیم در تأمین هدف‌های سازمان نقش دارد یعنی به واحدهای صف کمک می‌کند تا آن‌ها بتوانند به نحو مؤثری کار کنند.

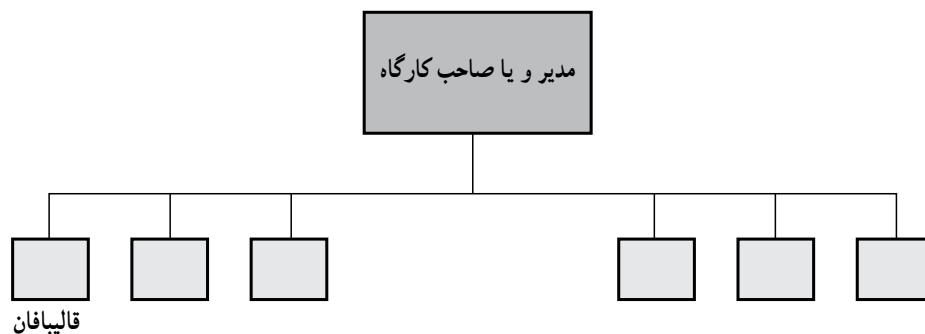
۱- Line

۲- Staff

واحدهای طرح و برنامه، تشکیلات و روش‌ها<sup>۱</sup>، تحقیقات، مشاوره، کنترل، بسیج امکانات، امور حقوقی و پشتیبانی، همگی دارای فعالیت‌های ستادی هستند، فعالیت‌های واحدهای ستادی جنبه اجرایی نداشته، بلکه ماهیت کمکی و مشورتی دارد و چون باید واحدهای صف را راهنمایی کند بنابراین، لازم است که کارکنان ستادی افرادی متخصص باشند. واژه‌های صف و ستاد از سازمان‌های نظامی به سازمان‌های اداری رسیده است.

انواع سازمان‌ها برحسب واحدهای صف و ستاد: به‌طور کلی سه نوع سازمان مطرح شده است که عبارتند از «سازمان صف»، «سازمان ستاد» و «سازمان صف و ستاد» که سازمان‌های امروزی جامعه ما براساس «سازمان صف و ستاد» سازماندهی شده است. هر کدام به اختصار توضیح داده می‌شود.

— **سازمان صف:** به سازمان‌های کوچک که کلیه کارکنان آن‌ها زیر نظر یک فرد یا یک گروه کار کرده و دستور می‌گیرند، «سازمان‌های صف» گفته می‌شود. مانند کارگاه‌های قالبیابی خصوصی که صاحب کارگاه در عین حال مدیر و سایر افراد کارگران قالبیابی هستند، یا اینکه در دبستان‌ها و دبیرستان‌ها کلیه نیروهای انسانی از جمله معلمان و دبیران که دارای تخصص هستند و مستقیماً با دانش‌آموزان در ارتباطند جزو سازمان صف هستند. این نوع سازمان گاهی به نام سازمان اجرایی هم گفته می‌شود.



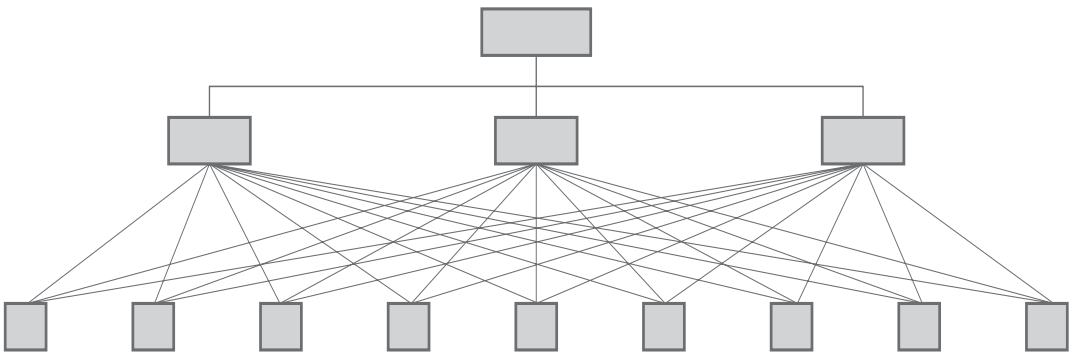
نمودار سازمانی ۸-۴- سازمان صف (قالبیابی)

— **سازمان ستاد یا سازمان تخصصی:** در سازمان‌ها مدیران مسئولیت‌های خاصی دارند و هر مدیر براساس تخصصی که دارد به کارکنان زیردست دستور داده و نتیجه کار را به مدیریت بالاتر گزارش می‌دهد. این رویه در سازمان‌های اداری و تولیدی جریان دارد، اما در برخی فعالیت‌های

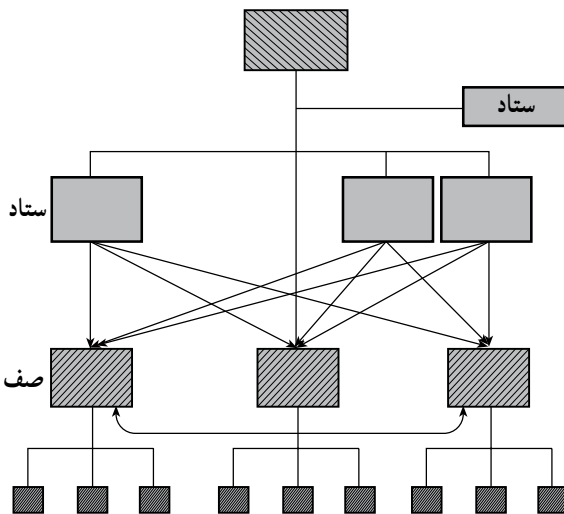
۱- واحدی از مؤسسه است که به تنظیم و بهبود روش‌های اجرای کار می‌پردازد.



سازمانی، کارکنان دارای سرپرستان گوناگونی هستند و از چند مدیر دستور می‌گیرند که به این رویه سرپرستی چندجانبه گفته می‌شود و توسط فردی یک تیلور ارائه شده است. مانند فعالیت اداره امتحانات آموزش و پرورش در مراکز استان‌ها که هم از اداره کل امتحانات وزارت آموزش و پرورش و هم از اداره کل آموزش و پرورش استان یعنی از هر دو اداره کل، دستور می‌گیرد، از اداره کل امتحانات دستورات تخصصی دریافت می‌کند و از اداره کل آموزش و پرورش استان دستورات اجرایی دریافت می‌کند، در این مورد اداره کل امتحانات سازمان ستادی گفته می‌شود.



نمودار سازمانی ۹-۴- سازمان ستاد



نمودار سازمانی ۱۰-۴- سازمان صف و ستاد

### — سازمان صف و ستاد: این

نوع سازماندهی در حال حاضر رایج‌ترین نوع سازماندهی در نظام اداری ایران است در این سازماندهی واحدهای ستادی به مدیران بالای سازمان توصیه‌های لازم را ارائه می‌دهند. آنان هم چنین توصیه‌های خود را با واحد صف هماهنگ کرده و برای اجرا به واحدهای صف ابلاغ و در اجرا به آن‌ها کمک می‌کنند.

**انواع ستاد:** در سازماندهی ابتدا هدف مشخص می‌شود و سپس نیروهای اجرایی (صف) که دارای تخصص (فنی) هستند معلوم می‌گردد و آنگاه نیروهای ستادهای مختلف که برای حمایت و پشتیبانی از نیروهای صف پیش‌بینی شده مشخص می‌شود. طراحی این گونه ستادها بسیار مهم است، اگر طراحی دو نیروی «صف و ستاد» به‌خوبی صورت نگیرد، گاهی برخوردها و ناسازگاری‌هایی بین صف و ستاد پیش می‌آید که هرکدام از آن دو گروه بر اهمیت بیشتر کار خود تأکید داشته و در نهایت مانع بهتر به ثمر رسیدن هدف‌های سازمان می‌شوند. لازم به یادآوری است که فعالیت هر دو واحد (صف و ستاد) مهم بوده و لازم و ملزوم یکدیگر است، مانند فعالیت نیروهایی که در خط مقدم جبهه با دشمن می‌جنگند و فعالیت آنانی که برای رزمندگان تدارکات لازم را فراهم می‌کنند.

ستاد را می‌توان از نظر نوع وظایفی که برعهده دارد، بر سه دسته تقسیم کرد: ستاد عمومی، ستاد فنی و ستاد یاری‌دهنده (کمکی).

**ستاد عمومی:** ستاد عمومی شامل متخصصانی است که روی برنامه‌ریزی‌های کلی سازمان کار می‌کنند و نتیجه کار را به مقامات بالای سازمان تحویل می‌دهند و کار آنان عموم سازمان را دربر می‌گیرد.

**ستاد فنی:** کارشناسان ستاد فنی، متخصصان اصلی سازمان هستند، مانند این که وزارت آموزش و پرورش از خدمات تخصصی و فنی راهنمایان تعلیماتی که از آگاهی و تخصص بیشتری نسبت به معلمان (نیروهای صف) برخوردارند، برای ارتقای سطح اطلاعات معلمان و دانش‌آموزان در مقاطع مختلف تحصیلی استفاده می‌کند و چون فعالیت این گونه متخصصان در نهایت منجر به ارائه نظرات مشورتی می‌شود بنابراین به آنان ستادهای مشورتی هم می‌گویند.

**ستاد یاری‌دهنده (کمکی):** این گونه ستادها اغلب در زمینه کنترل مدیریت، بودجه عملیاتی، حسابداری، تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها، نگهداری و اداره امور اموال، بیمه، تدارکات و تأمین وسایل حمل و نقل به‌صورت مرکزی فعالیت می‌نمایند و اکثراً دارای محل سازمانی مشخص هستند. ستاد یاری‌کننده معمولاً به دو دسته دائم و موقت تقسیم می‌شود که ستادهای کمک‌رسانی به مناطق زلزله‌زده از نوع موقت است و ستاد کمک به سالمندان از نوع دائمی است.

## تفویض اختیار و عدم تمرکز

دو واژه تفویض اختیار و عدم تمرکز در مقابل «عدم تفویض اختیار» و «تمرکز» قرار دارد که دو واژه اول در سازماندهی بیشتر مورد توجه است. مدیریت سازمان‌های بزرگ و پیچیده امروزی که

دارای فعالیت‌های گوناگونی هستند، بدون تفویض قسمتی از اختیارات مدیریت به مدیران سطوح پایین و همچنین به وجود آوردن نظام عدم تمرکز در کارها، با مشکلات عدیده‌ای روبرو می‌شود. به دلیل اهمیت این دو موضوع، هریک جداگانه توضیح داده می‌شود.

**تفویض اختیار و عدم تفویض اختیار:** اختیار را توانایی اعمال اراده و نظرات خود بر دیگری یا دیگران تعریف کرده‌اند که با تعریف قدرت شباهت دارد، لیکن قدرت دارای دامنه تأثیرپذیری وسیعتری است. اختیار بیشتر منشأ و اثر سازمانی دارد و به قدرت شغلی معروف است و شاغل با استفاده از اختیار می‌تواند در سازمانی که کار می‌کند، بر تصمیم همکاران مخصوصاً زیردستان تأثیر بگذارد. در سازمان‌های دولتی، اختیار از قانون، آیین نامه‌ها و بخش نامه‌ها منشأ می‌گیرد و به مدیران تفویض می‌شود و مدیران براساس قانون حق دستور دادن پیدا می‌کنند. در سازمان‌های بازرگانی صاحبان اختیار همان سهامداران هستند که می‌توانند اختیارات خود را به هیأت مدیره تفویض نمایند. چنانچه مدیری قسمتی از اختیارات و کارهای خود را به دیگری واگذار کند به این موضوع تفویض اختیار گفته می‌شود و برعکس آن را عدم تفویض اختیار گوئیم.

اندیشمندان مدیریت، تفویض اختیار را واگذاری قسمتی از وظایف مدیر به فرد یا افراد دیگر تعریف کرده و برای آن اصولی به شرح زیر قائل شده‌اند.

### اصول تفویض اختیار

– پس از واگذاری مسئولیت اجرای وظایف خاصی از طرف مقام بالاتر به مقام پایین‌تر (علاوه بر وظایف قبلی) لازم است اختیارات متناسب با آن مسئولیت به زیر دست داده شود. عدم تناسب بین مسئولیت و اختیار موجب کاهش بازده سازمان می‌گردد.

– جریان تفویض اختیار هر زمان که مقام واگذار کننده (مافوق) صلاح بداند لغو می‌شود.

– چگونگی اجرای کار و وظایف باید روشن شود و اختیارات لازم و متناسب به مسئولان تفویض شده و از آن‌ها مسئولیت اجرای کار خواسته شود.

– تفویض اختیار همواره شامل قسمتی از وظایف است نه همه وظایف. مدیر با اجرای تفویض اختیار به زیردستان و کنترل نتایج کار آنان می‌تواند موجب تسریع در اجرای کارها و ایجاد زمینه آموزش و تمرین عملی، انگیزش به کار و خلاقیت کارکنان سازمان شود. با این همه خاصیت، مدیران نمی‌توانند همه وظایف خود را تفویض (واگذار) نمایند.

**تمرکز و عدم تمرکز:** منظور از تمرکز این است که قدرت تصمیم‌گیری در سازمان فقط در دست فرد یا افراد معدودی قرار دارد و آن افراد براساس عقاید خود تصمیم می‌گیرند (خودمحوری)،

که در این صورت حالت تمرکز به وجود می‌آید. اما هرگاه مدیران تصمیم‌گیرنده از نظرات سایر افراد متخصص در سازمان استفاده کنند، یا به عبارت دیگر، هرگاه تصمیمات سازمان توسط یک فرد یا افراد خاصی به تنهایی و به صورت متمرکز انجام نشود و دیگران هم در اخذ تصمیم مشارکت داشته باشند (مدیریت مشارکتی) تصمیم‌گیری به صورت غیرمتمرکز یا عدم تمرکز اتخاذ می‌گردد. بر این اساس می‌توان گفت: در مسأله عدم تمرکز قدرت تصمیم‌گیری توسط فرآیند تفویض اختیار بین افراد آن سازمان برحسب مسئولیتی که دارند تقسیم شده و هر کارمندی متناسب با مسئولیتی که دارد برای اجرای کارها اختیار خواهد داشت.

انواع عدم تمرکز: در نظریه‌های سازمان و مدیریت مفهوم عدم تمرکز، به تفویض اختیارات از طرف مقامات بالای سازمان به مقامات پایین‌تر سازمان گفته می‌شود. عدم تمرکز به سه نوع اقتصادی، اداری و سیاسی تقسیم می‌شود. عدم تمرکز اداری نیز خود به سه دسته تقسیم می‌شود، که عبارت‌اند از: عدم تمرکز سازمانی، عدم تمرکز جغرافیایی و عدم تمرکز فنی که در اینجا به انواع عدم تمرکز اداری به طور مختصر اشاره می‌شود.

ویژگی‌ها	انواع عدم تمرکز
	اقتصادی: برنامه‌ریزی تولید و توزیع و اجرای آن در کشور، منطقه‌ای بوده و در کل جامعه پراکنده است.
	. - سازمانی: مرکز ثقل تصمیم‌گیری در بالای هرم سازمانی نیست و هر مدیر بر مبنای تقسیم کار و وظایف می‌تواند تصمیمات لازم را اخذ نماید.
	اداری: - جغرافیایی: واحدهای مختلف سازمانی یک کشور در کلیه مناطق آن کشور توزیع شده است.
	. مانند توزیع ادارات آموزش و پرورش در شهرهای کشور.
	. - فنی تخصصی: ایجاد و تأسیس تعدادی از سازمان‌ها و مؤسسات مستقل فنی - تخصصی در خارج از ضوابط و مقررات تأسیس سازمان‌ها.
	سیاسی: عدم تمرکز قانونگذاری، اشتراک مساعی مردم در دموکراسی.

## هماهنگی و یکپارچه‌سازی

عده‌ای از علمای مدیریت، وظیفه هماهنگی مدیر را جزو وظایف سازماندهی وی دانسته و معتقدند: هماهنگی مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که برای مرتبط ساختن اجزای هر سازمان با یکدیگر و به منظور کسب هدف‌های مشترک و یکپارچگی سازمانی صورت می‌گیرد. پس از جریان تقسیم کار، وظیفه هماهنگ کردن کارها، فعالیت بعدی مدیر را تشکیل می‌دهد، زیرا اگر هماهنگی

نباشد، هر واحد سازمانی یا هر یک از کارکنان که دارای وظایف و هدف‌های خاصی هستند دنبال کارها و هدف‌های خود می‌روند و در نتیجه هدف‌های کلی سازمان تأمین نخواهد شد. بنابراین، هماهنگی جریانی است که در طی آن هدف‌ها و وظایف واحدهای مختلف یک سازمان هم‌سو و هم‌جهت می‌شود تا به بهترین شکل هدف‌های کلی سازمان تأمین شود.

**راه‌های ایجاد هماهنگی:** در سازمان‌های کوچک، چون تعداد کارمندان کم است، ایجاد هماهنگی ساده است. اما در سازمان‌های بزرگ به دلیل تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف تخصصی، ایجاد هماهنگی در بین فعالیت‌ها مشکل است. از روش‌های زیر می‌توان در ایجاد هماهنگی استفاده کرد:

– هماهنگی از طریق استاندارد کردن کارها.

– وضع مقررات.

– هماهنگی از طریق ایجاد واحدهای سازمانی هماهنگ‌کننده.

– هماهنگی از طریق جلسات گروهی.

– **هماهنگی از طریق استاندارد کردن کارها:** منظور از استاندارد کردن فعالیت‌ها، این

است که فعالیت‌های مشابه در سازمان‌های مختلف به یک شکل و تا حدی در یک زمان معین صورت گیرد. مثلاً در یک سازمان حسابداری، هرگاه مدیر دستور دهد که از فرم‌های استاندارد شده استفاده شود، به راحتی می‌توان ضمن صرفه‌جویی در وقت، ارتباطات و کنترل سازمانی را انجام داد.

– **وضع مقررات:** از طریق تدوین مقررات می‌توان اقدامات آینده مؤسسه را روشن نمود و در

صورت لزوم با تغییرات حاصل هماهنگ کرد.

– **هماهنگی از طریق ایجاد واحدهای سازمانی هماهنگ‌کننده:** واحدهای سازمانی

هماهنگ‌کننده معمولاً به دو شکل موقت و دائم به کار هماهنگی می‌پردازند. واحدهای سازمانی هماهنگ‌کننده موقت برای رسیدن به هدف‌های موقت تشکیل می‌شود مانند گروه‌های هماهنگ‌کننده امدادی که برای کمک‌رسانی به سیل‌زدگان تشکیل می‌شود. واحدهای سازمانی هماهنگ‌کننده ثابت در زمینه‌هایی که از پیچیدگی و دشواری بیشتری برخوردار است تشکیل می‌شود و دارای پست جداگانه‌ای است. این روش که اکثراً پرهزینه است، به ندرت به کار می‌رود و بیشتر مدیران مسئول سعی می‌کنند شخصاً کار هماهنگی را به عهده داشته باشند.

– **هماهنگی از طریق جلسات گروهی:** جلسات گروهی مرتب و یا جلساتی که در صورت لزوم

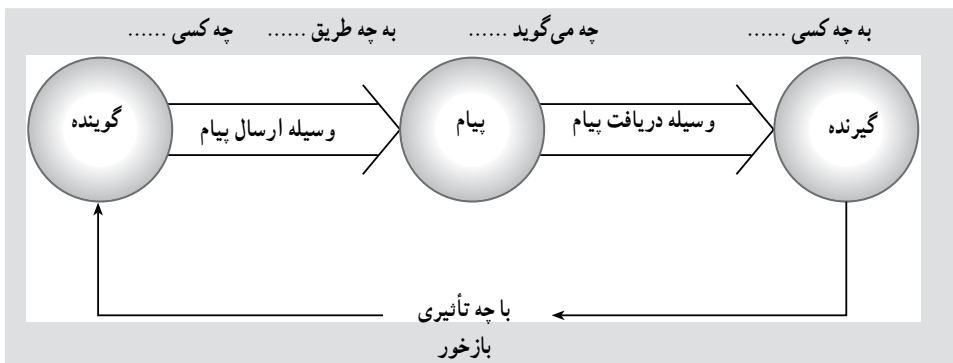
تشکیل می‌شود، می‌تواند وسیله خوبی برای ایجاد هماهنگی در بین واحدهای مختلف سازمان باشد.

## ارتباطات<sup>۱</sup>

یکی از وظایف مدیر در سازماندهی، برقراری سیستم ارتباطات منظم و کارآمد در سازمان است. بنابراین، هر مدیری مقداری از وقت خود را صرف برقرارکردن ارتباطات بین واحدها و کسب اطلاعات و انتقال آن می‌کند. مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیران در کلیه سطوح مدیریت است و مدیریت بدین وسیله تار و پود سازمان را به هم پیوند داده، موجب یکپارچگی و وحدت سازمان می‌شود.

**تعریف ارتباطات سازمانی:** ارتباطات عبارت است از جریان ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک معانی آن توسط شخص گیرنده، به عبارت دیگر ارتباطات در سازمان، جریانی است که ضمن آن افراد می‌کوشند تا اطلاعات، مفاهیم و مقاصد خود یا پیام خود را با وسیله خاصی به طور قابل فهم به یکدیگر انتقال دهند. به طور مثال هنگامی که شما به برنامه اخبار رادیو توجه دارید، رادیو فرستنده و اخبار به عنوان اطلاعات (پیام) از فرستنده به وسیله زبان فارسی (مجرای ارتباطی) به شما که گیرنده هستید انتقال پیدا می‌کند و در شما تأثیر می‌گذارد. حال اگر به اخبار رادیو با زبان دیگری که برای شما قابل فهم نباشد گوش دهید هیچ گاه مفاهیم و مقاصد گوینده را درک نخواهید کرد (مجرای ارتباط مسدود است).

**فرآیند ارتباطات و عناصر اساسی آن:** فرآیند کلی ارتباطات مطابق الگوی ساده ارتباط در شکل ۴-۱۱ شامل پنج عنصر است که عبارت‌اند از: گوینده، پیام، وسیله، گیرنده و بازخور. این فرآیند را می‌توان به این صورت خلاصه کرد: چه کسی... چه می‌گوید... به چه طریق... چه کسی... و با چه تأثیری. هرگاه یکی از عناصر ارتباط حذف شود، جریان ارتباط قطع می‌شود.



نمودار ۴-۱۱- الگوی ساده ارتباط

در فرآیند ارتباطات مؤثر، گوینده سعی دارد با گیرنده ارتباط مشترک برقرار نماید و معانی و مفاهیم (پیام) را با وسیله ارتباطی خاص آن گونه ارسال نماید که درک و فهم مشترکی از پیام بین آن دو فراهم گردد. به عبارت دیگر، آنچه انتقال یافته است هم برای فرستنده و هم برای گیرنده معنا و مفهوم یکسانی داشته باشد. مثلاً در یک تماس تلفنی، یا نگارش مکاتبات اداری و یا جلسه سخنرانی برای ایجاد ارتباط مؤثر بین گوینده و شنوندگان، لازم است سخنران با زبان مورد قبول شنوندگان، آن گونه سخنرانی کند که کلیه شنوندگان با دارا بودن برداشت‌های گوناگون فردی، درک و فهم مشترک و یکسانی از موضوع سخنرانی داشته باشند.

**انواع ارتباطات در سازمان:** نمودارهای سازمانی می‌تواند جریان ارتباطات رسمی را در سازمان منعکس نماید و چون نمودارها متفاوت‌اند بنابراین، جریان ارتباطات هم در سازمان مختلف است (نمودار ۱۲-۴). ارتباطات رسمی سازمانی از نظر جهتی که پیام در سطوح سازمانی طی می‌کند، به سه دسته تقسیم می‌شود که عبارت‌اند از:

۱- ارتباطات عمودی (ارتباط بین مقامات بالای اداری و مقامات پایین اداری و برعکس)

۲- ارتباطات افقی (ارتباط بین مقامات هم‌سطح اداری)

۳- ارتباطات مورب (ارتباط بین مقاماتی که در یک طبقه نیستند)

**ارتباطات عمودی در سازمان:** این نوع ارتباط رایج‌ترین شکل ارتباط در سلسله مراتب سازمانی و دارای دو الگو است: **ارتباطات از بالا به پایین:** هدف این نوع ارتباط، ابلاغ دستورات مقامات بالاتر به زیردستان است. این نوع ارتباط می‌تواند کتبی مانند ابلاغ حکم استخدام و یا شفاهی مانند دستور تلفنی باشد. **ارتباطات از پایین به بالا:** هدف این نوع ارتباط، ارائه گزارش، ادای توضیحات و شرح مأموریت‌ها، ارائه پیشنهادهای و اعتراضات است که از طرف مقامات پایین به بالا جریان دارد.

**ارتباطات افقی:** این نوع ارتباط که بین بعضی از واحدهای اداری هم‌سطح در جریان است، در سازمان‌هایی که با روش تفویض اختیار کار می‌کنند، بسیار کاربرد دارد و سبب هماهنگی عملیات واحدها می‌شود. مانند ارتباطات سازمانی بین اداره حسابداری و اداره کارگزینی.

**ارتباطات مورب:** این نوع ارتباط در بین بعضی از واحدهایی که در یک سطح و یا یک مرتبه سازمانی نبوده و از طرفی رابطه گزارش‌دهی مستقیم ندارند، صورت می‌گیرد که در ایران کم است.