



## یادداشت

همراستایی عمودی و افقی  
پیش‌نیاز کامیابی سازمانی

دکتر علیرضا جلالی فراهانی

مدرس دانشگاه

زمانی که مجموعه‌ای از عناصر که دارای توانمندی‌ها و قابلیت‌هایی محدود و مشخص هستند، با کیفیت و ترتیبی خاص کنار یکدیگر قرار می‌گیرند، جمع توان این مجموعه، از جمع جبری ظرفیت تک‌تک آنها بیشتر است و به این پدیده، «هم‌افزایی» گفته می‌شود. بر اساس همین منطق ساده اما بسیار ظریف، همه ما بدرستی انتظار داریم که وقتی مجموعه‌ای از ظرفیت‌ها ذیل هویتی به نام «سازمان»، کنار یکدیگر سازماندهی می‌شوند، به دستاوردهایی شاخص و فراتر از جمع ظرفیت تک‌تک عناصر دست یابند. اما یکی از واقعیت‌های غم‌انگیز و تأمل‌آوری که در مشاهده بسیاری از سازمان‌های ایرانی با آن مواجه می‌شویم، عدم تناسب میان داشته‌ها و امکانات این سازمان‌ها (یا همان عناصر) از یکسو و خروجی‌ها و دستاوردهای آنها از سوی دیگر است. به بیانی دیگر، وقتی به ظرفیت‌های نرم‌افزاری، سخت‌افزاری، فن‌افزاری، فکرافزاری و انسان‌افزاری سازمان‌ها می‌نگریم، منطقی‌اً انتظار در خصوص خروجی در ذهنمان ایجاد می‌شود که نسبتاً با واقعیت تطابق دارد و در غالب موارد، خروجی بسیار کمتر از انتظار و حتی جمع ساده جبری آن ظرفیت‌هاست. برای واکاوی دلیل یا دلایل این پدیده، می‌توان با عنایت‌های متنوعی به سازمان‌ها نگاه کرد و ریشه‌های گوناگونی را برای آن شناسایی کرد و البته این بررسی‌ها می‌توانند عللی را شناسایی کنند که مانع‌الجمع هم نباشند لیکن تمرکز نوشتار حاضر بر آسیب‌شناسی و تحلیل این پدیده از منظر هم‌سویی یا هم‌راستایی استراتژیک است.

سازمان‌ها اساساً برای نیل به کارایی در عملیات و نهایتاً تحقق اهداف و جامه عمل پوشاندن به مأموریت خود تلاش می‌کنند لیکن لازمه نیل به این توابع مطلوب، هم‌راستایی در دو جهت برداری عمودی و افقی است. لذا نخست تلاش خواهیم کرد توضیحاتی را در خصوص ماهیت این دو نوع هم‌راستایی ارائه کنیم و در ادامه به چالش‌های موجود در این راه و نهایتاً شیوه‌هایی برای دستیابی به هم‌راستایی عمودی و افقی و تقویت هر یک را به حد قابل توجهی بررسی می‌کنیم. هم‌راستایی عمودی و افقی، اشاره خواهد داشت.

هم‌راستایی عمودی در سازمان‌ها، در عالی‌ترین سطح، ناظر بر همسویی اهداف و جهت‌گیری‌های واحدها در سلسله‌مراتب سازمانی، با جهت‌گیری استراتژیک و اهداف کلان سازمان است. در سطح بعدی، این همسویی بر هماهنگی وظایف، مسئولیت‌ها و روابط گزارش‌دهی از بالا به پایین دلالت دارد. وجود این همسویی لازمه ابلاغ و اجرای اهداف و مقاصد سازمان در سلسله‌مراتب است. هنگامی که هم‌راستایی عمودی وجود دارد، همه افراد در سازمان، مسئولیت‌ها و نقش‌هایشان را در تحقق اهداف بزرگ‌تر سازمان می‌دانند. این آگاهی منجر به بهبود کارایی، بهره‌وری و عملکرد کلی می‌شود. هم‌راستایی عمودی عمدتاً از طریق ساختارهای سلسله‌مراتبی حاصل می‌شود؛ جایی که اختیارات و تصمیم‌گیری از مدیران سطح بالا به مدیران میانی و کارمندان خط مقدم جریان توزیع می‌گردد. این ساختار تضمین می‌کند که اهداف، دستورالعمل‌ها و بازخوردها به طور مؤثر در سرتاسر سازمان منتقل و باعث می‌شود همه اعضای سازمان کم‌وبیش برداشت مشترکی از موضوعات کلیدی داشته باشند.

موضوع مهم دیگر در تحقق هم‌راستایی عمودی، وجود روابط گزارش‌دهی واضح و کارآمد است. وقتی کارکنان بدانند باید مشخصاً به چه کسی گزارش دهند، می‌توانند کار خود را کارآمدتر انجام دهند. شفافیت در این حوزه، سردرگمی را کاهش می‌دهد، مسواری‌کاری را به حداقل می‌رساند و تضمین می‌کند که همه در قبیل وظایف خود پاسخگو هستند. روابط شفاف گزارش‌دهی همچنین ارتباطات مؤثر و تصمیم‌گیری را در سراسر ساختار سلسله‌مراتب سازمانی، بهبود می‌بخشد.

پدیده عجیبی که در برخی سازمان‌ها مشاهده می‌شود این است که بخشی از انرژی و ظرفیت واحدهای برخی سازمان‌ها، خواسته یا ناخواسته صرف خنثی‌سازی تلاش‌های واحدهای هم‌ارزانشان می‌شود. بروز این پدیده، نشانه‌ای شفاف از فقدان هم‌راستایی افقی است. هم‌راستایی افقی در عالی‌ترین سطح به حمایت‌گری یا لاقال سازگاری و سنخیت استراتژی‌ها، جهت‌گیری‌ها و برنامه‌های واحدهای هم‌ارز با یکدیگر دلالت دارد. برای تحقق این هم‌راستایی تلاش می‌شود تا نگاه سیلویی در واحدها شکسته شده و همگان به همکاری متقابل، تشویق شوند. هم‌راستایی افقی، همکاری، نوآوری و به اشتراک‌گذاری دانش را در میان بخش‌ها، تقویت می‌کند و سازمان را قادر می‌سازد تا به طور مؤثرتری به چالش‌ها پاسخ دهد. این هم‌راستایی به طور ویژه در سازمان‌های مدرن که استراتژی آنها بر نوآوری بنا شده است، بسیار مهم است، چراکه نوآوری اغلب از تلاقی دیدگاه‌ها و تخصص‌های مختلف موجود در واحدهای متنوع، ناشی می‌شود. در تعاملات بین واحدهای هم‌راستایی افقی محقق می‌گردد، افراد با مهارت‌ها و دانش‌های متنوع گرد هم می‌آیند و این امر منجر به افزایش ظرفیت حل مسأله و بروز نوآوری، فراهم شدن امکان تبادل ایده‌ها، حصول درک وسیع‌تری از اهداف سازمانی و شناسایی فرایندها و روش‌های کارآمدتر و مؤثرتر، می‌شود. این انسجام افقی همچنین به ایجاد روابط قوی‌تر بین کارکنان کمک کرده و احساس مالکیت جمعی و مسئولیت‌پذیری را ایجاد می‌کند.

مسیر تحقق هم‌راستایی‌ها، مسیر هموار و بدون چالشی نیست. هم‌راستایی عمودی می‌تواند با چالش‌هایی نظیر مقاومت در برابر تغییر، عدم شفافیت و شکاف‌های ارتباطی فرهنگ‌های سازمانی مواجه شود.

حالی که به ماهیت و اهمیت این هم‌راستایی‌ها و چالش‌های تحقق آن واقف شدیم، نگاهی خواهیم داشت به روش‌های ایجاد و تقویت این هم‌راستایی‌ها و تقویت هر یک را به حد قابل توجهی بررسی می‌کنیم. نخستین گام باید تصریح کرد که هم‌راستایی عمودی و افقی مؤثر مستلزم وجود کانال‌های ارتباطی واضح در سراسر سازمان است. این موضوع شامل ایجاد روش‌های ارتباط رسمی و غیررسمی مانند برگزاری جلسات منظم به عنوان کارگروه‌ها و کمیته‌های مشترک، ابزارهای مدیریت پروژه و پلتفرم‌های دیجیتال است. در همین ارتباط، آنچه باید بر بستر این کانال‌ها جریان پیدا کند، اهداف و مقاصد مشترک است. هم‌راستایی عمودی و افقی مستلزم درک مشترک اهداف و مقاصد است. لذا بدیهی است که پیش‌نیاز هر اقدامی، وجود اهداف و استراتژی‌های مصوب و مّضح در سازمان است. سازمان باید اهداف روشن و مشخصی را تعیین کند که از استراتژی‌های سطح بالاتر به وظایف و مسئولیت‌های فردی ترجمه می‌شود و از طریق کانال‌های ارتباطی کارآمد، در سازمان جریان می‌یابد. این امر متضمن آن است که همه برای رسیدن به نتایج یکسان کار می‌کنند و احتمال خطر اولویت‌بندی‌های ناسازگار از سوی واحدها را کاهش می‌دهد.



این ظرفیت از سال‌های پیش هم وجود داشت اما به دلیل فعال نبودن دیپلماسی اقتصادی و عدم ورود فعالانه مدیران از سوی ایران، نتیجه‌ای از سرمایه‌گذاری در پروژه‌ها به دست نمی‌آمد. براساس گزارش مدیرعامل بانک مشترک، هم عملکرد این بانک در حال تقویت و بهبود است و هم پروژه‌های سرمایه‌گذاری به بهبود روابط دو کشور کمک خواهد کرد



عکس: علی حسن پور / ایران

## وزیر امور اقتصادی و دارایی:

ایران و مصر کمیته مشترک اقتصادی  
تشکیل دادند

## خبریک

آمد. وزیر امور اقتصادی و دارایی ادامه داد: پس از سال‌ها وزرای اقتصاد ایران و مصر با یکدیگر دیدار کردند و استقبال بسیار گرمی از سوی وزیر مالی مصر صورت گرفت؛ تقریباً با تمام پیشنهادات اقتصادی برای احیای روابط اقتصادی موافقت و کمیته مشترکی هم بین وزارت اقتصاد ایران و وزارت مالیه مصر برای پیگیری پروژه‌های مشترک تشکیل شد.

خاندوزی افزود: به دلیل کوتاهی‌های گذشته، جمهوری اسلامی ایران توانسته بود از سهام خود در بانک مشترک میان ایران و مصر که از دهه‌ها قبل وجود داشت، استفاده کند و هیأت مدیره‌ای که می‌توانست از سوی ایران معرفی شود به‌خاطر همین فقدان هماهنگی‌ها مورد تأیید قرار نگرفته بود. با مذاکراتی که با مدیرعامل بانک انجام دادیم، قرار شد اعضای هیأت مدیره طرف ایرانی معرفی و مورد تأیید بانک قرار گیرند تا از ظرفیت سهامداری خود در لایه مدیریتی بانک استفاده کنیم.

وی خاطر نشان کرد: ۳۷ میلیون یورو معادل انباشت سودی که جمهوری اسلامی ایران در سال‌های گذشته داشت و به دلیل نداشتن برنامه از سوی دولت قبل مورد استفاده قرار نگرفته بود، به عنوان افزایش سرمایه ایران در بانک ایران و مصر مورد تأیید قرار گرفت

تا با سهامداران دیگر هم در تأمین مالی پروژه‌های مشترک دو کشور و تقویت بانک نقش ایفا کنند و هم سهم ایران در این بانک کاهش پیدا نکند.

خاندوزی در ادامه با بیان اینکه از ظرفیت بانک‌های مشترک برای تأمین مالی پروژه‌های دو کشور استفاده می‌کنیم، متذکر شد: این ظرفیت از سال‌های پیش هم وجود داشت اما به دلیل فعال نبودن دیپلماسی اقتصادی و عدم ورود فعاله مدیران از سوی ایران، نتیجه‌ای از سرمایه‌گذاری در پروژه‌ها به دست نمی‌آمد. براساس گزارش مدیرعامل بانک مشترک، هم عملکرد این بانک در حال تقویت و بهبود است و هم پروژه‌های سرمایه‌گذاری به بهبود روابط دو کشور کمک خواهد کرد.

وزیر امور اقتصادی و دارایی در پاسخ به سؤالی درباره واگذاری شرکت‌های تحت پوشش بنیاد مستضعفان و ستاد بانک ملی اظهار داشت: اراده جدی دولت و تأکید رئیس‌جمهور این است که تمام بنگاه‌های غیرمرتبط به فعالیت بانکی بانک‌ها در بخش دولتی توسط دولت و در بخش خصوصی با نظارت بانک مرکزی و دستگاه‌های نظارتی واگذار شود. خاندوزی تصریح کرد: برای تعیین تکلیف تمام بانک‌های تحت

## عذرخواهی معاون رئیس‌جمهور از گندمکاران



عکس: ایرنا

۷ و جلسه تشکیل داده است. سازمان بودجه ۳۰۰ هزار میلیارد بودجه عمرانی تخصیص خواهد یافت. علت اینکه در نیمه اول سال بودجه کمتری داشتیم این بود که ۷۰ هزار میلیارد تومان در اسفندماه بودجه عمرانی به دستگاه‌های اجرایی تخصیص دادیم که در حساب دستگاه‌ها باقی مانده بود و دستگاه‌ها می‌توانستند تا شهریور ماه هزینه کنند. لذا برآورد ما این است تا شهریور ماه ۱۲۰ هزار میلیارد تومان در پروژه‌های عمرانی هزینه شده است. وی در پاسخ به سؤالی مبنی بر اینکه آیا دولت برای تأمین بودجه جاری مخصوصاً حقوق کارمندان مشکلی دارد یا خیر، گفت: بودجه جاری مشکل خاصی ندارد.

معاون رئیس‌جمهور و رئیس سازمان برنامه و بودجه کشور ضمن عذرخواهی از گندمکاران اعلام کرد که مطالبات باقی‌مانده آنها تا پایان مهرماه پرداخت می‌شود. داوود منظور روز چهارشنبه در حاشیه جلسه هیأت دولت در جمع خبرنگاران اظهار داشت: در تبصره ۱۴ بودجه حدود ۱۰۴ همت برای خرید گندم پیش‌بینی شده بود که تاکنون ۱۱۵ همت پرداخت انجام دادیم. خرید زیادی انجام دادیم و باید ۱۵۰ همت پرداخت کنیم که ۴۰ همت باقی مانده است. وی خاطر نشان کرد: قول داده بودیم تا آخر شهریور تسویه کنیم، با توجه به اینکه منابع لازم در بودجه پیش‌بینی نشده بود، مجوزهایی را برای جابه‌جایی منابع و بودجه گرفتیم تا منابع را جابه‌جا و تا آخر مهرماه تمام مطالبات را پرداخت کنیم. برای تأخیر در تحقق وعده هم از گندمکاران عذرخواهی می‌کنیم.

در زمان بندی قانونی لایحه بودجه ۱۴۰۳  
تقدیم مجلس خواهد شد

وی در مورد روند تدوین لایحه بودجه ۱۴۰۳ گفت: سازمان برنامه و بودجه بخشنامه‌های بودجه ۱۴۰۳ را با امضای رئیس‌جمهور ابلاغ کرد، تکالیف و زمان‌بندی‌های همه دستگاه‌ها تعیین شده است. ستاد بودجه سازمان نزدیک به دو ماه است که فعال شده

غیبت بیش از ۹۰ نماینده مجلس  
در بررسی لایحه برنامه هفتم

نایب رئیس مجلس شورای اسلامی با انتقاد از غیبت بیش از ۹۰ نماینده در جریان بررسی لایحه برنامه هفتم توسعه گفت: اینکه این تعداد از نمایندگان در زمان بررسی مهمترین دستور صحن غایب باشند، زینده نیست.

به گزارش خبرنگار پارلمانی ایرنا، در ادامه جلسه علنی روز چهارشنبه ۵ مهر مجلس شورای اسلامی و در جریان بررسی لایحه برنامه هفتم توسعه، سید غنی نظری نماینده مردم اردبیل در تذکری عنوان کرد که چرا در زمان بررسی لایحه برنامه هفتم توسعه بیش از ۹۰ نماینده غیبت دارند تا آنجا که اگر نماینده‌ای از صحن خارج شود، مجلس عدد کافی برای رأی‌گیری نخواهد داشت.

در ادامه حجت‌الاسلام مجتبی ذوالنور نایب رئیس مجلس که ریاست جلسه را برعهده داشت در پاسخ به تذکر این نماینده گفت: بررسی بودجه سنوالتی سالی یکبار در دستور کار مجلس شورای اسلامی قرار می‌گیرد ولی هر پنج سال یکبار بررسی لایحه برنامه توسعه در دستور کار مجلس است که یکی از مهمترین دستور کارهاست، اما در چنین زمانی بیش از ۹۰ نفر از نمایندگان در جلسه حضور نداشته و غایب هستند که زینده نیست.

وی افزود: البته تعدادی از همکاران به همراه رئیس مجلس شورای اسلامی در اجلاس بریکس در آفریقای جنوبی حاضر شدند ولی به رغم اینکه نمایندگان باوجدان کاری در صحن مجلس فعالیت دارند، اما از همین تعداد حاضر هم حدود ۴۰ نفر در رأی‌گیری شرکت نمی‌کنند.

ذوالنور خاطر نشان کرد: از این به بعد پس اسامی غایبین جلسات علنی نوبت صبح در ابتدای جلسه علنی بعد از ظهر قرائت می‌شود و غایبین جلسه بعد از ظهر نیز در انتهای روز قرائت می‌شوند تا مردم بدانند کدام نمایندگان در صحن مجلس شورای اسلامی حضور داشته و وقت می‌گذارند.