

## المحاضرة الثالثة عشر .. (التنسيق)

✓ يعرف التنسيق على أنه : الترتيب المنظم لجهود الجماعة لكي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد.

### ويتعلق التنسيق بالنواحي التالية :

- ✓ توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه
- ✓ مقدار الجهود (كمياً ونوعاً)
- ✓ توقيت هذه الجهود

### اهمية الحاجة الى التنسيق :

تتبع الحاجة الى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات والسياسات ونظم العمل وتقديرهم للأهداف المطلوبة.

يتم التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال اتخاذ العديد من القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية والوظائف الإدارية.

يتحقق نجاح المدير في التنسيق متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين ، وأدرك الجميع الدور الذي تلعبه وظيفة كل منهم ، وطريقة أدائها ، وتوقيتها في تحقيق الأهداف المخططة.

كما أن ادراك المدير لطبيعة الأهداف المطلوبة يعد من أولى متطلبات نجاح التنسيق.

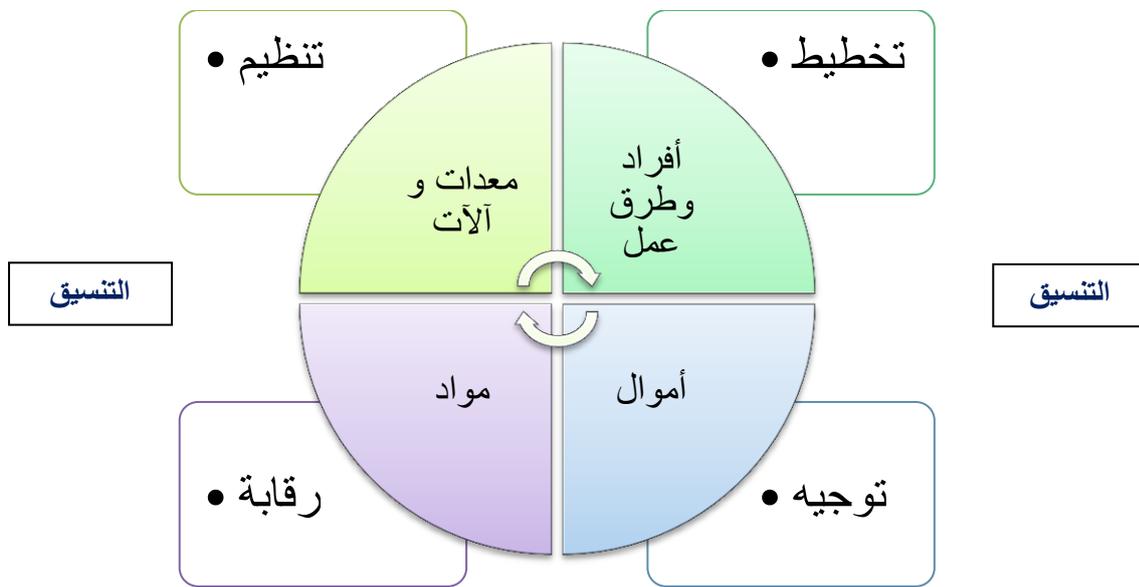
١. يعد التنسيق مسؤولية ووظيفة كل مدير
٢. يستهدف التنسيق منع التداخل والتشابك داخل المنظمة
٣. يعد التنسيق وسيلة وغاية في آن واحد
٤. يطبق التنسيق على الأفراد والجماعات ووحدات التنظيم الإداري ذاته
٥. وحدة الجهود والتصرفات هو جوهر وظيفة التنسيق
٦. يجب عدم الخلط بين مفهومي التنسيق والتعاون
١. التنسيق ليس حالة ساكنة وإنما عملية مستمرة ودائمة
٢. يوجد ارتباط جذري وأساسي بين التنسيق كوظيفة وبين بناء التنظيم نفسه
٣. يعتمد التنسيق على السلطة وعلى كفاءة الأفراد وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد
٤. يجب إحداث وإيجاد التنسيق في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم

التنسيق هو الوظيفة الأشمل من التعاون .. بينما التعاون هو شيء فرعي من التنسيق .  
التنظيم هو الوظيفة الأشمل من التنسيق ، ويعد التنسيق وظيفة إدارية قائمة بذاتها وتعتبر أحد المكونات الأساسية في التنظيم .

### شمولية وظيفة التنسيق:-

١. التنسيق عمل يتغلغل في صلب كل نشاط اداري
٢. مطلوب من كل فرد او مجموعة في المنظمة
٣. يتم التنسيق من خلال العملية الادارية
٤. يتم التنسيق بين جهود الأفراد والأقسام الادارية من خلال القرارات الادارية

### العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية:-



التنسيق وظيفة مهمة في كل وظائف الادارة [ التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة ]

### العلاقة بين التخطيط والتنسيق :

من المهم جداً تحقيق التكامل بين الخطط وهذا لا يأتي إلا بضمان التنسيق بينهما تصميمًا وإنجازًا .  
فلو اردنا مثلا انتاج منتج جديد لباقة منتجاتنا فان ذلك يتطلب أنشطة في التصميم والإنتاج والعمليات والموارد وهذا يحتاج للتنسيق  
من العوامل التي تسير تحقيق التنسيق : مشاركة الافراد في صياغة أهداف الخطة

## العلاقة بين التنظيم والتنسيق :-

إذا كان التنظيم يعني تحديد العلاقات بين الوحدات الادارية في المنظمة ، وكذا تحديد السلطات والمسئوليات لكل فرد في هذه الوحدات ، فإن التنسيق يلعب دوراً رئيسياً في توزيع الانشطة المختلفة على الاقسام العمئية ، وما يرافق ذلك من سلطات ومسئوليات.

## العلاقة بين التوجيه والتنسيق :-

يعد التنسيق أحد أدوات التوجيه من خلال مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف ورسم الخطط وكلما كان حجم المنظمة صغيراً كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد امراً سهلاً المنال. وكلما كانت العلاقات الانسانية عميقة ، وكلما هيأت الإدارة للعاملين ظروف عمل جيدة ، كلما خفف ذلك من كثير من مشكلات العمل.

## العلاقة بين الرقابة والتنسيق :-

الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة وتصحيح الانحرافات حال حدوثها ، وبالمثل فإن الهدف من التنسيق هو ضمان تحقيق هذه الاهداف من خلال توحيد جهود الأفراد.

**ملاحظه مهمة** الانحراف عن النتائج قد يكون بسبب الخلل في التنسيق ، ولذا تصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يترتب عليها أيضاً تصحيح الخلل في التنسيق

## عوائق التنسيق :-

تنشأ عوائق وصعوبات التنسيق من عدة مصادر أهمها:

### **I. تطبيق التخصص وتقسيم العمل :**

يرجع ذلك لعدم تجانس المهام والوظائف – واختلاف الأفراد المسؤولين عن التنفيذ – وتزداد الحاجة للتنسيق كلما زاد التنظيم تركيباً وتعقيداً.

### **II. زيادة حجم التنظيم وتعقده :**

تؤدي زيادة الحجم التنظيمي إلى زيادة العلاقات الشخصية بين المرؤوسين من ناحية والرؤساء من الناحية الأخرى . ويؤدي زيادة الحجم إلى زيادة درجة التعقيد الهيكلي ، وقصور تبادل المعلومات فتزداد صعوبات عملية التنسيق.

### **III. عدم تفهم الإدارة العليا لأهمية التنسيق :**

تتعلق عملية التنسيق – جذرياً – بنقل المعلومات وتبادلها ، وبسبب عدم تفهم المدير لطبيعة التنسيق يتم حجب المعلومة ، أو احتكارها وعدم نشرها ، فيحدث التعارض بين الأعمال والمهام وربما تكرر بعض الأنشطة والإجراءات غير المرغوبة.

### **IV. عدم التوافق بين الإدارات :**

فيؤدي النزاع والتنافر بين الإدارات أو الأفراد في المنظمات إلى الإخلال بمبدأ توحيد الجهود من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. كما يكون المناخ متاحاً أيضاً لظهور التصرفات الفردية القائمة على المكاسب الشخصية ، والمصالح الذاتية.

## أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق :

هناك وسائل عديدة يمكن أن تستخدم في التنسيق : سواء التنسيق الأفقي أو التنسيق الرأسي ومن أهمها:

### ١. تسلسل الأوامر:

والمقصود بذلك أن يكون المرؤوس مسؤولاً فقط أمام رئيسه المباشر . ومن ثم فوجود رئيس واحد مشترك يمكن من التنسيق بين أعمال مرؤوسيه.

ولكن ما هو الحل حين يحتاج موظف في القسم ( أ ) شيئاً متعلقاً بالإنتاج من موظف آخر في القسم ( ب ) ؟

لا بد ان يتم الأمر مع الرئيس المباشر أو الرئيس المشترك ان وجود هذا الأمر داخل المنظمة يؤدي الى خلق الترتيب والتنسيق السليم في المنظمه

### ٢. التنسيق بالقواعد والإجراءات :

يمكننا التخطيط المسبق للأعمال التي يمكننا التنبؤ بها ، ومن ثم يمكننا التحديد المسبق للأعمال التي يجب على التابعين القيام بها. وبالتالي تكون القواعد والإجراءات مفيدة لتنسيق الأنشطة الروتينية المتكررة.

### ٣. التنسيق بالأهداف :

يقوم معظم المديرين بتحديد المقاصد والأهداف العامة لتابعيهم وذلك لتسهيل عملية التنسيق . وفي حالة قيام كل رئيس بتحديد الهدف ، فإنه يجب تنسيق جهودهم على ضوء الأهداف المحددة مسبقاً.

### ٤. استخدام المساعدين في التنسيق :

يقوم بعض المديرين بتعيين مساعد للقيام بوظيفة المدير في تنسيق تابعيه بشكل أيسر ، وحين يقوم أي مرؤوس بنقل مشكلة إلى مديره ، فإن المساعد يقوم بتجميع المعلومات عن المشكلة ، ويقوم ببحث وتحليل المشكلة ، ثم يقدم النصيحة عن البدائل المتاحة ... وهذا يؤدي إلى زيادة قدرة المدير على تناول المشكلات ، وتنسيق عمل مرؤوسيه.

### ٥. استخدام الاتصال للتنسيق:

حين ينمو حجم الاتصالات بين قسمين من أقسام المنظمة ، فإن الكثير من المديرين يقومون بتعيين شخص (ضابط اتصال) ليسهل عملية التنسيق بين القسمين.

### ٦. اللجان:

رغم السمة السيئة للجان ( إن أردت قتل موضوع ، أحله إلى لجنة ) إلا أن اللجان هي واحدة من أهم لأساليب التنظيمية الشائعة التي تسهم في التنسيق بين أرجاء التنظيم. وفعالية اللجان في الاسهام في خفض مشكلات التنسيق يستلزم وجود حاجة حقيقية تتطلبها ، وأن تكون أهدافها محددة ، وأن يتم الاعداد الجيد لاتعقادها ، والمراجعة المستمرة لنتائج أعمالها.

### ٧. المشروعات(التنظيم المصفوفة) :

ويقوم هذا الأسلوب على انجاز بعض الأعمال ذات السمة الخاصة من خلال مشروع معين يعين له مدير ، ويعاونه مجموعة من المختصين من أقسام المنشأة ذات العلاقة ، ويخول له كافة السلطات اللازمة لأداء العمل . وقد ساعد هذا الأسلوب في تقريب وجهات النظر ، وتدعيم التفاعل بين الأفراد أصحاب المعارف المختلفة.

### ٨. المناقشات غير الرسمية:

إن الكثير من عوائق التنسيق يمكن التغلب عليها عن طريق العلاقات الودية ، والمناقشات غير الرسمية بين مديري الأنشطة المختلفة ( وخصوصاً الذين يشغلون مراكز في نفس المستوى ) ويوفر هذا النوع من المناقشات سرعة الاتصال ، ويقلل من التحفظ المرتبط بالمناقشات الرسمية.

### ٩. المنسق الخاص :

نتيجة إدراك المنظمات لأهمية التنسيق في فعالية العمل الجماعي ، اتجه بعضها إلى إنشاء وظيفة المنسق الخاص الذي يقوم بتقديم النصائح التي تعاون المديرين في أداء مهمة التنسيق.

ولا يعد هذا الأسلوب بديلا عن المدير ، ولكنه يستخدم فقط لأغراض المساعدة ودعم فكرة التنسيق المبني على الاقتناع وليس على السلطة فقط.

#### **١٠. خصائص التنسيق الفعال :**

١. تبسيط التنظيم .
٢. ايجاد الانسجام والتكامل بين الخطط والبرامج والسياسات.
٣. تحسين وسائل الاتصالات الادارية وتسهيل تبادل البيانات في المنظمة.
٤. العمل على ايجاد الوسائل المشجعة على التنسيق الاختياري.