

إدارة الأعمال

أساسياتها، ومفاهيمها، وتطبيقاتها المعاصرة

أ.د. أحمد الشميمري



www.edarah.net



الفصل السادس التنسيق

Coordination

محتويات الفصل

مفهوم التنسيق وأهمية الحاجة إليه

01

شمولية وظيفة التنسيق

02

عوائق التنسيق

03

أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق

04

خصائص التنسيق الفعال

05

مفهوم التنسيق وأهمية الحاجة إليه

□ **يعرف التنسيق على أنه:** «الترتيب المنظم لجهود الجماعة، لكي توحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد».

وبذلك يعني التنسيق من وجهة نظر الإدارة توحيد وتكامل جهود الأفراد. وتتعلق بالنواحي التالية:

١. مقدار الجهود التي تبذل من ناحية الكم والنوع.

٢. توقيت هذه الجهود.

٣. توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه



مفهوم التنسيق

وفي ضوء تعريف التنسيق وقواعده وتحديد مضمونه يمكننا استخلاص

بعض النتائج الآتية:

- 1 يعد التنسيق مسؤولية كل مدير وهو إحدى وظائفه الإدارية التي لا تنفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى
- 2 يستهدف التنسيق منع التشابك والتداخل داخل إدارة التنظيم أو بين مختلف التنظيمات ، حتى يمكن للنظام الإداري بأكمله من تحقيق الأهداف بتكامل وبكفاية.
- 3 يعد التنسيق وسيلة وغاية في آن واحد، فهو وسيلة يستهدف الإسهام في تحقيق أهداف التنظيم وغاية حينما ينظر له كأساس في بناء التنظيم الإداري وهو جوهر العملية الإدارية بأكملها.
- 4 يطبق التنسيق على الأفراد والجماعات وعلى وحدات التنظيم الإداري نفسه وبينه وبين وحداته الإقليمية أو فروعها.
- 5 التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات التي تعد جوهر وظيفة التنسيق بمعنى أن الإداري قد أعد توقيتاً لكل الجهود لكي تسير في اتجاه متجانس كما تعد وحدة الجهود من أدوات التنظيم التي تجعل القيادة ناجحة.

مفهوم التنسيق

6 يجب عدم الخلط بين التنسيق والتعاون فكلاهما مختلفان ولا يمكن أن يحدث التنسيق بمحض الصدفة ولذلك اذا لم يتحقق التعاون الذاتي داخل التنظيم فقد نحطم كل إمكانيات التنسيق ،واذا وجد التعاون الذاتي فلن يتحقق التنسيق تلقائياً؛ فالتنسيق أشمل من التعاون.

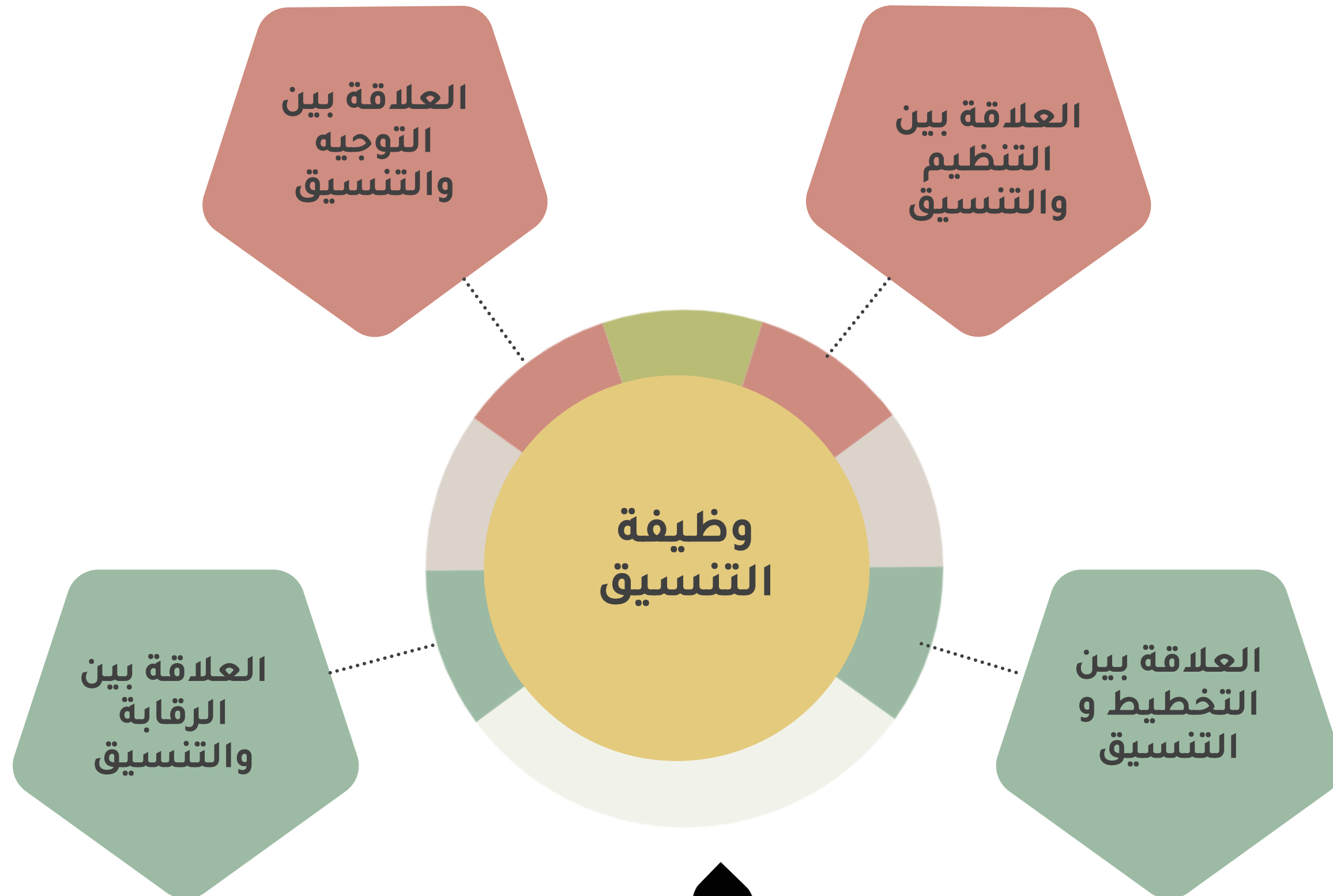
7 إن التنسيق عملية مستمرة دائمة وليس حالة ساكنة لذلك يجب على الإداريين العمل بصفة مستمرة ومتصلة لتهيئة الفرصة لتحقيق التنسيق.

8 هناك ارتباط جذري وأساسي بين التنسيق كوظيفة وبين بناء التنظيم نفسه .

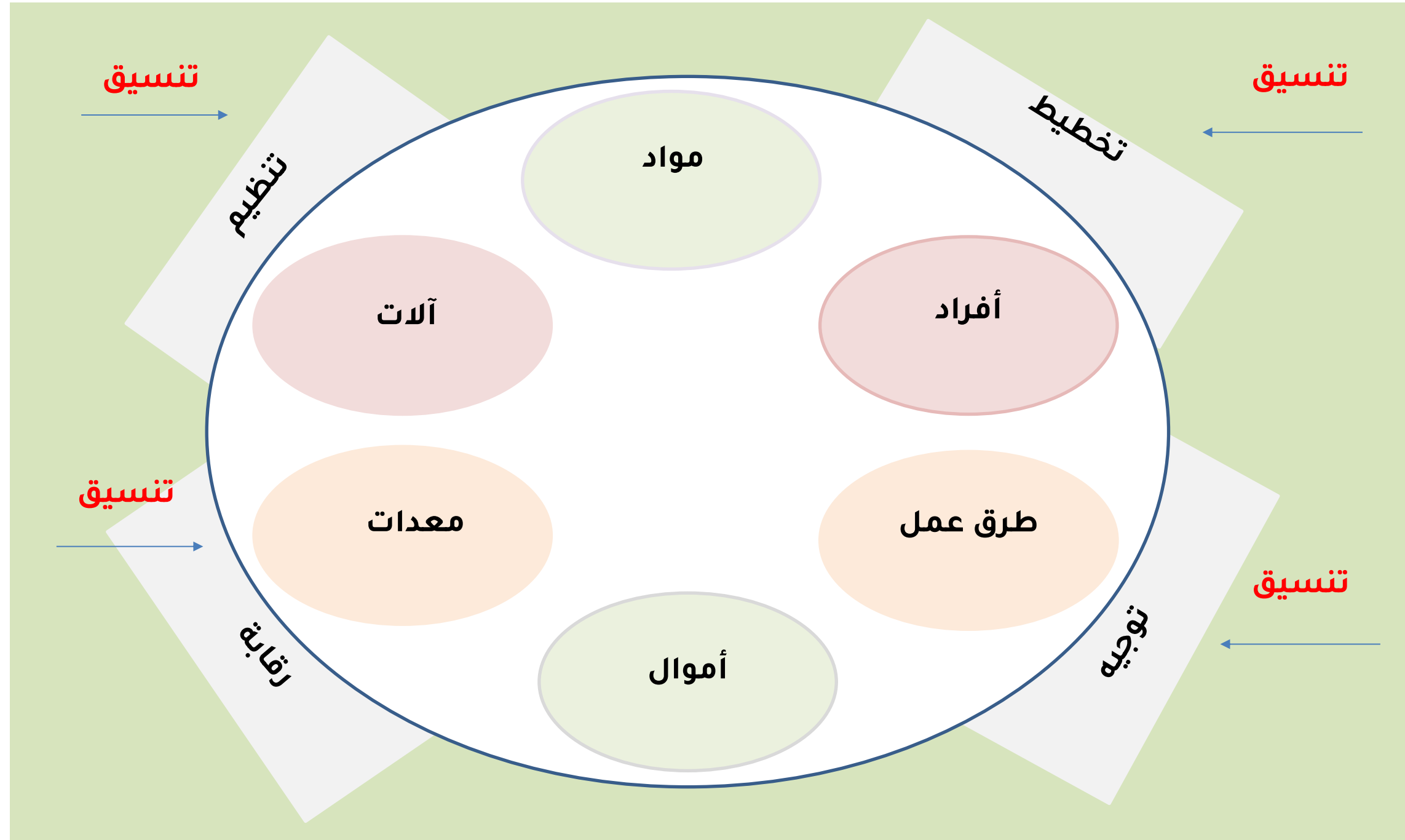
9 يعتمد التنسيق على السلطة التي تصاحب التدرج الإداري حسب المراكز والمستويات المختلفة كما يعتمد ايضاً على كفاءة الأفراد وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد .

10 إن التنسيق يجب إحداثه وتواجده في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم الإداري مثل مجالات أنشطة هيئات التنفيذ والمشورة في مختلف العمليات الميدانية لنشاط التنظيم.

شمولية وظيفة التنسيق

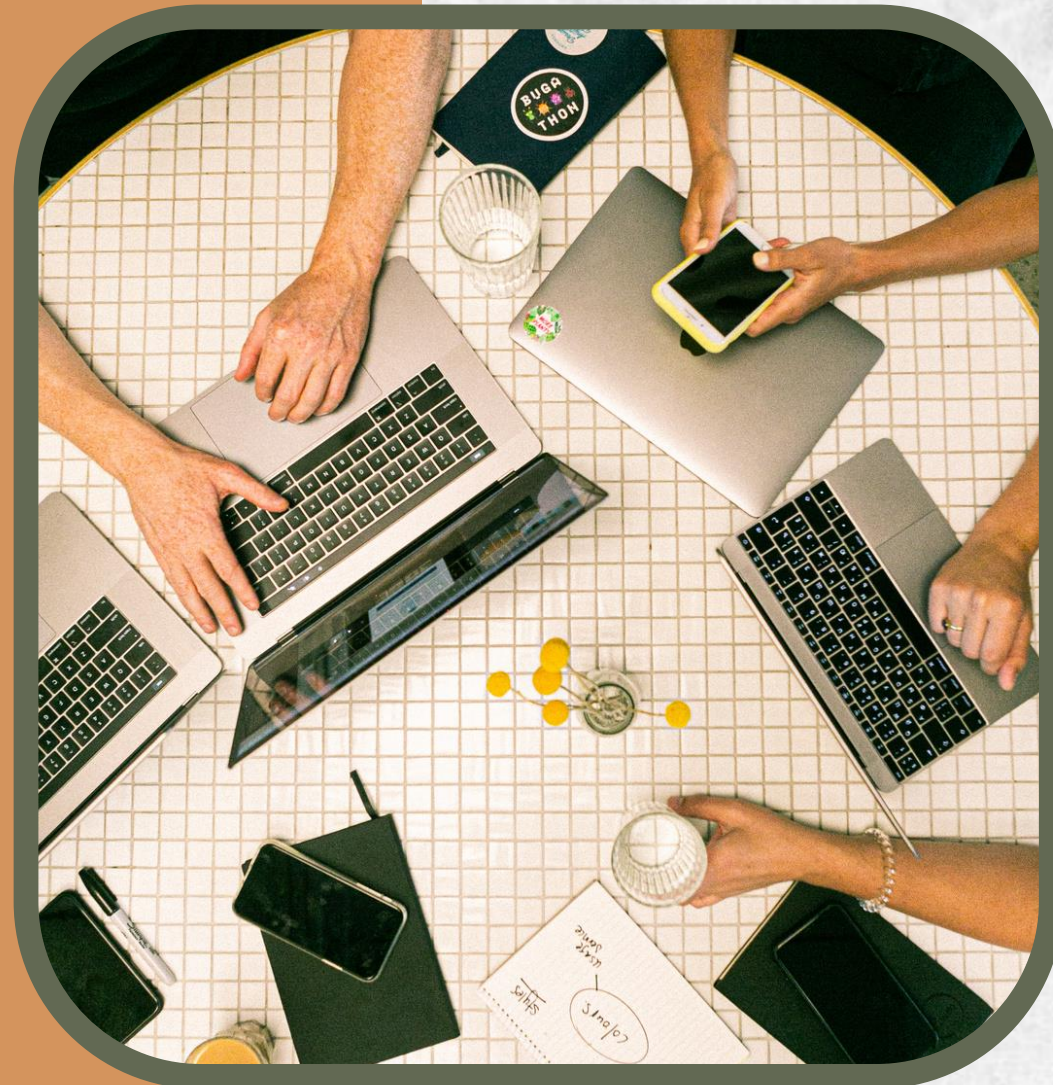


العلاقة بين التنسيق وبين العمليات الإدارية



العلاقة بين التخطيط والتنسيق

- إن أحد أهداف فاعلية الخطط هو التكامل بينها ولتحقيق هذا التكامل والترابط يتطلب من المدير اتخاذ قرارات متعددة لضمان التنسيق بين الخطط تصميماً وانجازاً ؛ حتى يتحقق التكامل المطلوب.
- بمعنى آخر «أن هناك خطة أساسية وخططاً فرعية تتناول الوسائل اللازمة لتحقيق الخطة الأساسية للإنتاج وهناك لابد من التنسيق ؛حتى لا يكون هناك انحراف بين التنفيذ والنتائج المطلوبة»



العلاقة بين التنظيم والتنسيق

□ إن الهدف الأساس من العملية التنظيمية هو تسهيل مهمة التنسيق بين الوظائف والأفراد في كافة المستويات التنظيمية

□ ويعد أولى أساسيات التنظيم هو تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد من أفراد هذه الوحدات حيث إن توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية وما يرافقها من سلطات ومسؤوليات تعد في حد ذاتها نشاطاً تنسيقياً.

✓ وبمعنى «إن التنظيم يؤثر على حجم ونوعية التنسيق المطلوب»

✓ فالمدير الذي يشرف على عشرة أشخاص مرؤوسين تزداد بلا شك مهمته التنسيقية عما إذا كان يشرف على خمسة أشخاص فقط



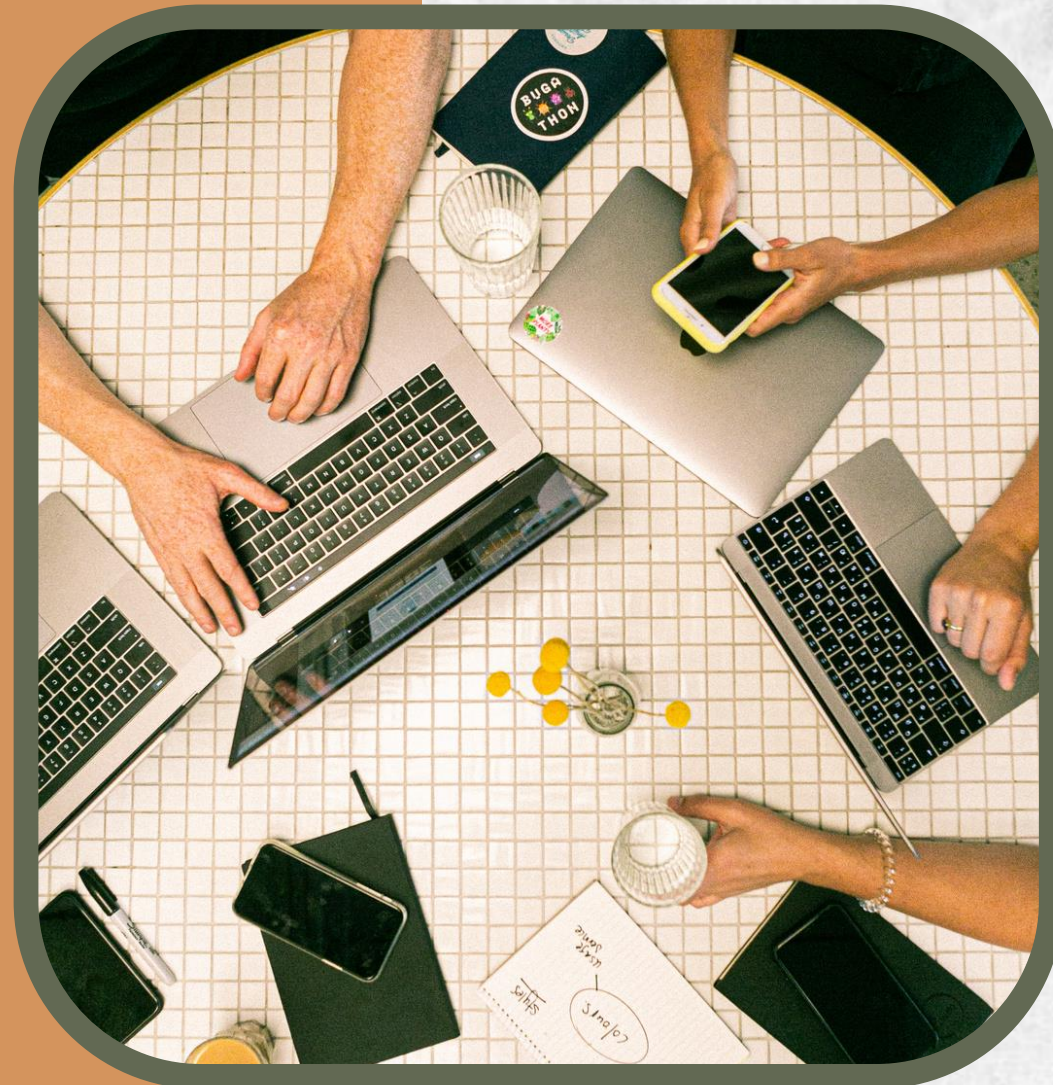
العلاقة بين التوجيه والتنسيق

□ يلعب التوجيه دوراً مهماً في تحقيق التنسيق المطلوب فالقيادة الديمقراطية التي تشرك الأفراد في

تحديد الأهداف ورسم الخطط تضمن توحيد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف.

كلما كان حجم المنظمة صغيراً كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد سهل المنال وكذلك لو كانت

قنوات الاتصال سريعة ومختصرة.



العلاقة بين الرقابة والتنسيق

□ إن أهمية العلاقة بين الرقابة والتنسيق واضحة ؛

❖ فكما أن الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة وتصحيح الانحرافات

عند حدوثها كذلك فإن هدف التنسيق هو ضمان تحقيق هذه الأهداف من خلال توحيد

جهود الأفراد .

1

تطبيق التخصص
وتقسيم العمل .

2

زيادة حجم التنظيم وتعقده .

3

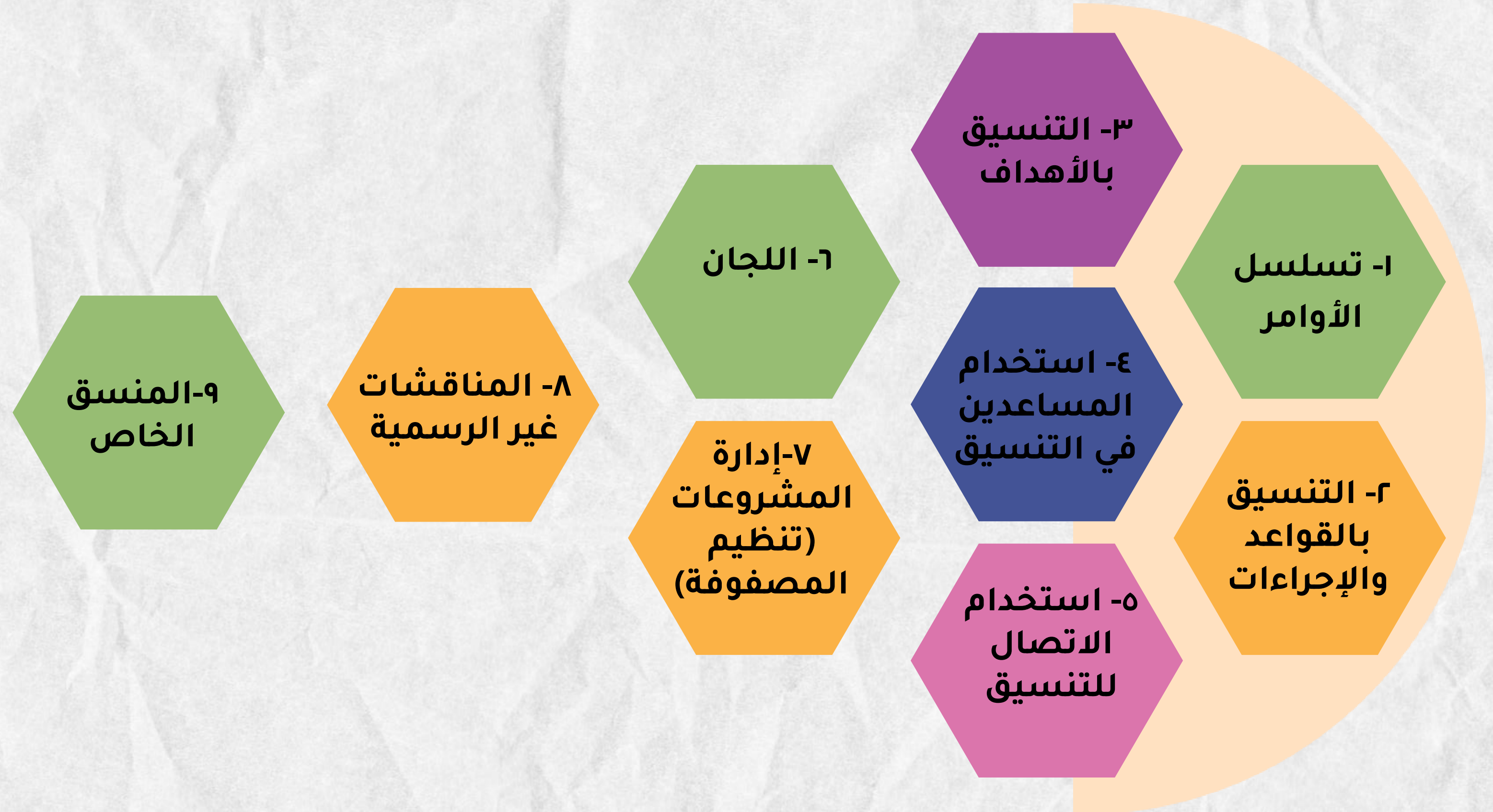
عدم تفهم الإدارة العليا لأهمية التنسيق .

4

عدم التوافق بين الإدارات .

عوائق
التنسيق

أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق



أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق

١- تسلسل الأوامر:

وهي تعني أن كل مرؤوس مسؤول فقط أمام رئيسه المباشر.

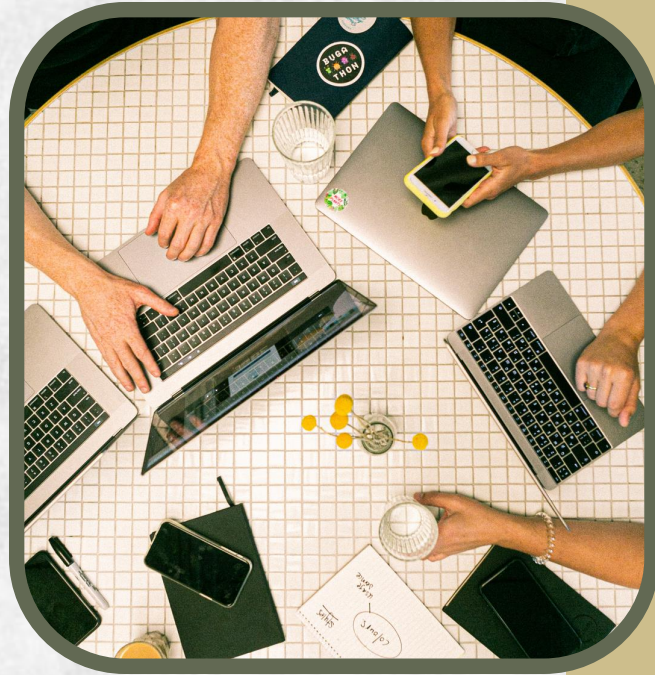
والمفهوم النظري لهذا المبدأ أنه حتى يتم التنسيق لابد من وجود رئيس واحد مشترك حتى يتم التنسيق بين أعمال أكثر من مرؤوس تحت هذا الرئيس المشترك ويعني هذا المفهوم النظري أن الاتصال بين العاملين في الوحدات الإنتاجية بالأقسام المختلفة لا يمكن أن يتم إلا من خلال الرئيس المباشر أو الرئيس المشترك.

٢- التنسيق بالقواعد والإجراءات:

إذا كان العمل المطلوب أدائه يمكن التنبؤ به ؛ ويمكن تخطيطه مسبقاً ، فإنه يمكن التحديد المسبق للأعمال التي يجب على التابعين أو المرؤوسين القيام بها.

٣- التنسيق بالأهداف:

يقوم معظم المديرين بتحديد المقاصد والغايات لتابعيهم لتسهيل التنسيق . وفي حال قيام كل رئيس بتحقيق الهدف ، فإنه يجب تنسيق جهودهم في ضوء تلك الأهداف المحددة مسبقاً.



أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق

٤- استخدام المساعدين في التنسيق:

يقوم بعض المديرين بتعيين مساعد للقيام بوظيفة المدير في تنسيق تابعيه بشكل أيسر.

٥- استخدام الاتصال للتنسيق:

عندما ينمو حجم الاتصالات بين قسمين، ومثال ذلك الإنتاج والمبيعات فإن الكثير من المديرين يقومون بتعيين شخص خاص بالاتصال لتسهيل التنسيق.

٦- اللجان:

تسهم اللجان في التناسق بين أرجاء التنظيم وتعد مهمة في توفير المعلومات وتبادلها والتقريب بين وجهات النظر ولذلك فإن فاعلية اللجان في الإسهام في خفض مشكلات التنسيق يستلزم وجود حاجة حقيقية تتطلبها وأن تكون أهدافها محددة.

٧- إدارة المشروعات (تنظيم المصفوفة):

يقوم على إنجاز بعض الأعمال ذات السمة الخاصة من خلال وضع مشروع معين، يعين له مدير ويعاونه مجموعة من المختصين من أقسام المنشأة المعنية ويخول كافة السلطات اللازمة لأداء العمل ويحدد له وقت وميزانية معينة ويطالب بتحقيق أهداف محددة.

أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق

٨- المناقشات غير الرسمية:

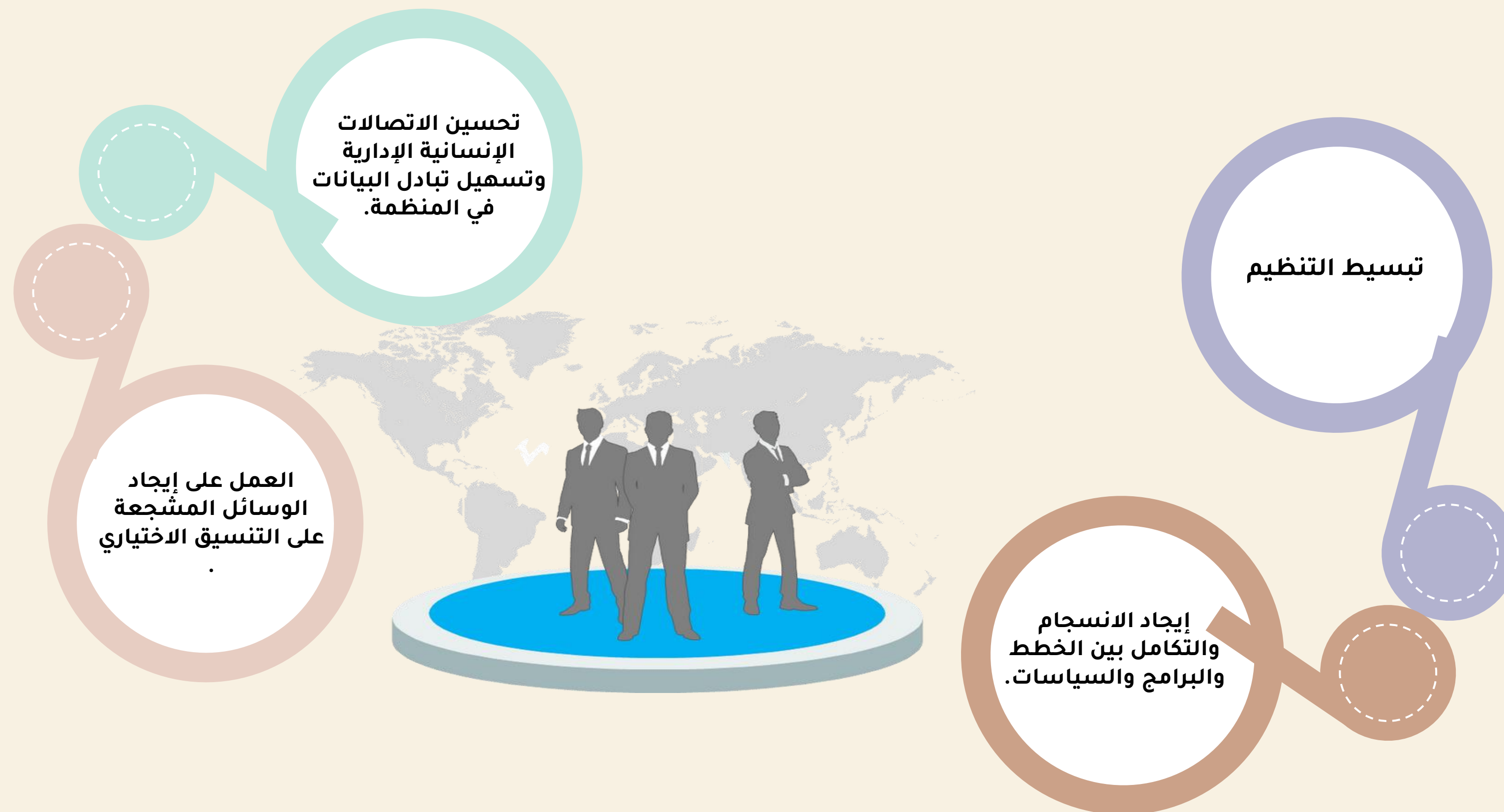
كثير من مشكلات عدم التناسق يمكن حلها عن طريق العلاقات الودية والمناقشات غير الرسمية بين مديري الأنشطة المختلفة.

٩- المنسق الخاص:

يقدم المنسق الخاص النصائح التي تعاون المديرين في أداء مهمة التنسيق. لأجل المساعدة وتدعيم فكرة التنسيق المبني على الاقتناع وليس على السلطة فقط.



Effective Coordination خصائص التنسيق الفعال



١- تبسيط التنظيم



تقسيم العمل بين الإدارات:

يساعد تقسيم العمل بين الإدارات على تنسيق جهود العاملين بسهولة أكبر كما أنه يسهم في إنشاء الصلات الاجتماعية بين العاملين وتبادل البيانات بينهم بسهولة و بذلك يوجد التنسيق والتكامل بين جهود العاملين.

وضوح التنظيم والخطط:

يساعد على تحديد الاختصاصات والسلطات والنظم التفصيلية ويسهل معرفة كل مشرف بمهمته المحددة ويمنع انعدام التنسيق الاختياري بين المشرفين فالتنظيم والتخطيط يسهل وضوح المهام بينهم.



٢- انسجام الخطط والبرامج وتكاملها



تكامل البرامج والخطط:

هناك ضرورة لمراجعة الخطط التي يضعها الأفراد المختلفون أو وحدات تنظيمية مختلفة ولضمان انسجام الخطط فيما بينها يجب أن تراجع كل منها مع الخطط بوجوه النشاط المرتبطة للتحقق من أنها كلها تعطي برنامجاً موحداً متكاملًا.

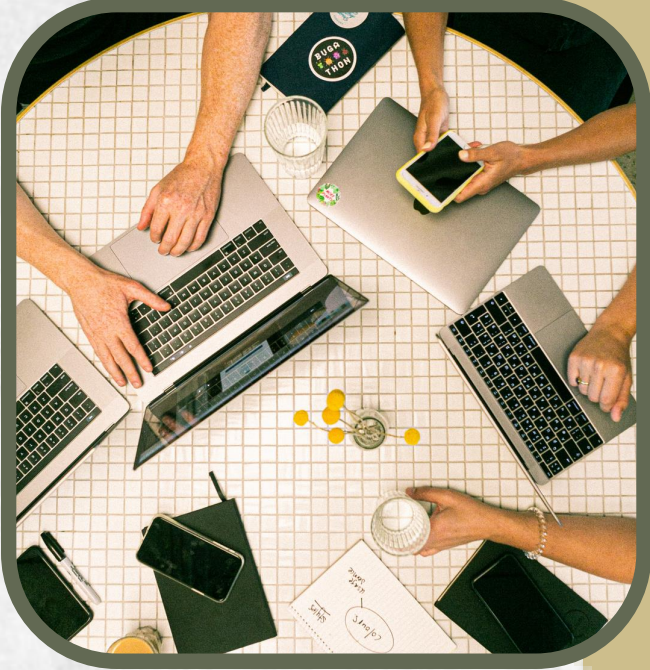
التوقيت السليم:

ينبغي إنجاز وجوه النشاط بالوقت المناسب حيث لابد أن يكون التوقيت دقيقاً حتى لا يواجه مجموعة من الموظفين صعوبة إنهاء العمل قبل وصول العمل الجديد فالتوقيت السليم يعد من الأمور الحيوية في معظم العمليات .



٣- تحسين وسائل التواصل

تعد التقارير المكتوبة من أهم وسائل الاتصال التي تسهم في التنسيق، كما أنه ينبغي أيضاً الاستعانة بالوسائل الميكانيكية أو الالكترونية للاتصال عندما يبرر حجم المنشأة ومقدار الحاجة إلى تبادل البيانات بمثل هذه الوسائل.



٤- تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري



ينبغي أن يتم التنسيق في أي منشأة عن طريق التعاون الاختياري بين أفراد القوى العاملة



يصبح التنسيق الاختياري أكثر سهولة عن طريق التحديد الواضح للتنظيم والبرامج المنسقة للعمل ووسائل الاتصال السليمة .



مصطلحات

التنسيق	Coordination
التنسيق بالقواعد أو الإجراءات	Coordination by Rules or Procedures
التنسيق بالأهداف	Coordination by Targets (or Goals)
التنسيق الهرمي	Coordination Through Hierarchy
التقسيم المصفوفي	Matrix Departmentalization
المنسق	Coordinator

نشكرا لحسن استماعكم



لمزيد من الوسائل
والكتب:

www.edarah.net

