

الفصل السادس

التنسيق

Coordination



الأهداف التعليمية للفصل :

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:



١. التعرف على مفهوم التنسيق.
٢. التعرف على أهداف التنسيق ومدى شمولية تطبيقه.
٣. معرفة علاقة التنسيق بوظائف الإدارة.
٤. تحديد معوقات التنسيق.
٥. التعرف على الوسائل المستخدمة في التنسيق.
٦. تحديد خصائص التنسيق الفعال.

محتويات الفصل

- مفهوم التنسيق وأهمية الحاجة إليه.
- شمولية وظيفة التنسيق.
- عوائق التنسيق.
- أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق.
- خصائص التنسيق الفعال.

Introduction

مقدمة

يعد التنسيق هو المبدأ الأول للتنظيم، بل هو المبدأ الأساسي الرئيس الشامل، ويعني ذلك أن التنسيق يتضمن المعاني الخاصة بجميع المبادئ الأخرى التي يعمل بواسطتها ويمكن عن طريقها أن يصبح حقيقة واقعة فعالة، وحيث إن التنسيق يحتوي على جميع المبادئ والأصول العلمية للتنظيم فإنه كذلك يعبر عن جميع أغراضه طالما أن هذه الأغراض تتعلق بتكوينه أو هيكله الداخلي. وباختصار فإن التنسيق يمثل دائماً الهدف الداخلي للتنظيم.

ولك أن تتخيل عندما تريد أن تبني منزلاً، وليكن "بيت المستقبل" فمهما استعنت بمهرة في البناء والسباكة وأعمال الكهرباء وأوكلت لهم العمل بانعزالية دون تنسيق فستكون النتيجة فشلاً كبيراً وخسائر متلاحقة من كثرة الأخطاء. لذا فلا بد من تنسيق بينهم في موعد البداية وموعد النهاية وفي المواد المستخدمة وفي مواقع التمديدات وغيرها من المستلزمات المهمة لبناء المنزل.

ويعد تحقيق التنسيق من الأهداف الأساسية لكل إداري ولكن ينبغي ألا ينظر إلى التنسيق على أنه عملية منفصلة، إذ أنه جزء من جميع خطوات وعناصر الإدارة الأخرى، فالخطيطة والتنظيم والتوجيه والرقابة ينبغي أن تسهم جميعاً في تحقيق التنسيق. ومن المقبول أن تخصص جهود عدد من الأفراد لتحقيق التنسيق في المنشأة، ولكن لا يمكن تفويض سلطة بمهمة التنسيق والجهود الموحدة المتناسقة إلى إدارة واحدة.

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 الآتية :

(١) مقدار الجهود التي تبذل من ناحية الكم والنوع.

(٢) توقيت هذه الجهود.

(٣) توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه.

وتتعلق الحاجة إلى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات الإدارية أو السياسات واللوائح ونظم العمل وكذلك في تقديرهم للأهداف المطلوبة. وهنا تصبح مهمة المدير توضيح أهداف وقرارات وسياسات المنظمة لكل العاملين بشكل موحد لا يحمل اللبس أو الغموض.

ويتم التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال اتخاذ العديد من القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية والوظائف الإدارية والتي تحدد موقف الإدارة حول الجهود المطلوبة، توقيتها وكيفية أدائها في كل قسم من أقسام المنظمة.

وعليه يمكن القول: إن نجاح المدير في العملية التنسيقية يتم متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين وإدراك الجميع الدور الذي تلعبه وظيفة كل منهم، وطريقة أدائها وتوقيتها في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

كذلك، فإن من أولى متطلبات نجاح المدير في وظيفة التنسيق هو أن يكون المدير نفسه على علم وإدراك بطبيعة الأهداف المطلوبة، ذلك أنه إذا ما أصبحت هذه

الأهداف غير واضحة في ذهنه أو محددة، فإن جهوده التنسيقية تصبح غير ذات معنى، وتعود إلى لا شيء.

وفي ضوء تعريف التنسيق وقواعده وتحديد مضمونه يمكننا استخلاص بعض

النتائج الآتية:

- (١) يعد التنسيق مسؤولية كل مدير وهو إحدى وظائفه الإدارية التي لا تنفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى.
- (٢) يستهدف التنسيق منع التشابك والتداخل داخل إدارة التنظيم أو بين مختلف التنظيمات؛ كي يمكن للنظام الإداري بأكمله من تحقيق الأهداف بتكامل وبكفاية.
- (٣) يعد التنسيق وسيلة وغاية في آن واحد، فهو وسيلة باعتباره نشاطاً يستهدف الإسهام في تحقيق أهداف التنظيم، وغاية حينما ينظر إليه كأساس في بناء التنظيم الإداري، وكذلك أحد الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القيادة الإدارية النهوض بها، بل إنه يعد جوهر العملية الإدارية بأكملها، وأيضاً فإنه أحد الأسس التي يجب توافرها عند القيام بعملية تقسيم العمل والتخصص، فهو من هذه الزاوية وفي إطار الأنشطة يعد غاية في ذاته.
- (٤) يطبق التنسيق على الأفراد، وعلى الجماعات، وعلى وحدات التنظيم الإداري نفسه وبينه، وبين وحداته الإقليمية أو فروعها.
- (٥) التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات، وهي في الواقع جوهر وظيفة التنسيق، ومعنى وحدة الجهود والتصرفات أن الإداري قد أعد توقيتاً لكل الجهود؛ لكي تسير في اتجاه متجانس ووحدة الجهود هي من أدوات التنظيم التي تجعل من القيادة قيادة ناجحة.

- (٦) يجب عدم الخلط بين التنسيق والتعاون، فكلاهما مختلفان حيث إن الأفراد داخل التنظيم لن يتمكنوا من أن يحققوا التنسيق بأنفسهم ولكن يمكنهم أن يتعاونوا معاً. كذلك لا يمكن أن يتحقق التنسيق بمحض المصادفة، ذلك لأن المديرين لا يقبلون الاعتماد على المصادفة بقصد تحقيق نتائج مطلوبة ومرغوبة، وفي الوقت نفسه إذا لم يتحقق التعاون الذاتي داخل التنظيم، فقد نحطم كل إمكانيات التنسيق. ومن ناحية أخرى، إذا وجد التعاون الذاتي فلن يتحقق التنسيق تلقائياً، فالتنسيق أشمل من التعاون.
- (٧) إن التنسيق عملية مستمرة دائمة وليس حالة ساكنة، لذلك يجب على الإداريين أن يعملوا بصفة مستمرة ومتصلة لتهيئة الفرصة لتحقيق التنسيق، كما يجب النظر إليها على هذا الأساس، وما يتبع ذلك أيضاً من لزومية تقويم دور التنسيق والوسائل التي تتم به وإعادة النظر في ذلك إذا استلزم الأمر؛ حتى يمكن أن يؤدي التنسيق ثماره.
- (٨) هناك ارتباط جذري وأساسي بين التنسيق كوظيفة، وبين بناء التنظيم نفسه. ليس فقط على أساس أن التنسيق عامل ومؤثر في بناء التنظيم، وإنما لا يمكن فصله ابتداءً عن التنظيم كبناء ووظيفة.
- (٩) يعتمد التنسيق على السلطة التي تصاحب التدرج الإداري حسب المراكز والمستويات المختلفة، كما يعتمد أيضاً على كفاءة الأفراد، وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد.
- (١٠) إن التنسيق يجب إحداثه وتواجده أيضاً في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم الإداري، أو النظام

الإداري بأكمله، مثل مجالات أنشطة هيئات التنفيذ والمشورة في مختلف العمليات الميدانية لنشاط التنظيم.



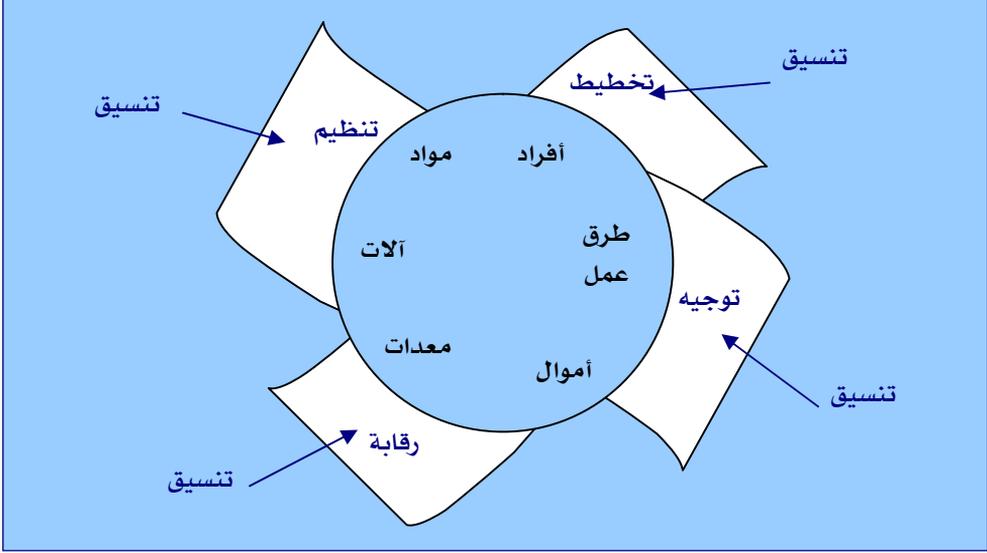
The scope of coordination

شمولية وظيفة التنسيق

 يحدد التنسيق الإطار الذي يجب أن تتحقق من خلاله الأهداف الإدارية ، وهو بذلك عمل يتغلغل في صلب كل نشاط إداري ومطلوب من كل فرد أو مجموعة في المنظمة. ومن خلاله يستطيع كل مدير النظر إلى ما يتم من أعمال في قسمه أو بين مجموعته التي تسهم في تحقيق الأهداف.

من ناحية أخرى ، فإن التنسيق يتم من خلال العملية الإدارية ، فكما سبق أن ذكرنا فإن التنسيق بين جهود الأفراد والأقسام الإدارية يتم من خلال القرارات الإدارية وهذا يعني أنه لكي تتحقق الأهداف المطلوبة فلا بد من اتخاذ قرارات تحدد طبيعة العمل المطلوب من كل فرد أو من كل قسم إداري ، وهذا يعني أن الأداء السليم للعملية الإدارية يرتبط بجودة وكفاءة التنسيق القائم بين العمليات المختلفة في كل المواقع. وإذا ما اتضح للإدارة أن التنسيق من خلال القرارات لا يحقق الهدف المطلوب من كل عملية إدارية ، فإن هذا يعني أن جهوداً إضافية أخرى لابد وأن تتخذ للتنسيق بين هذه العمليات. كذلك فإذا ما اتضح أن هناك خللاً في الأداء في أية عملية فقد يعني أن القاعدة التي بني عليها التنسيق تحتاج إلى المراجعة والتقييم ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (١ - ٦).

شكل رقم (١-٦) العلاقة بين التنسيق وبين العمليات الإدارية



(أ) 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 تصميمًا وإنجازًا؛ حتى يتحقق التكامل المطلوب.

ولو افترضنا مثلاً أن الإدارة في سبيل القيام بإضافة منتج جديد، فإن هذا بالتالي يعني التخطيط لهذا الإنتاج في إدارة الإنتاج من حيث تصميم المنتج، وتصميم العمليات، وتحديد العمليات المطلوبة، وتحديد الأفراد والموارد والآلات والأموال اللازمة للمنتج، وجدولة العمليات؛ ليتم الإنتاج في الوقت المحدد. إن هذه الجهود لا بد وأن يجمع بينها إطار تنسيقي شامل، ابتداءً من مدير الإنتاج وحتى الأفراد العاملين على الآلات. وبمعنى آخر، فإن 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.

ومن ناحية أخرى، فإنه لكي تتم الخطة على الوجه المطلوب، فإن من الأفضل أن يشترك الأفراد المعنيون بهذه الخطة في أول مرحلة فيها وهي مرحلة تحديد الأهداف، لأن ذلك يعني تسهيل مهمة التنسيق بين الأفراد وتوحيد جهودهم المشتركة نحو تحقيق هذا الهدف.

(ب) العلاقة بين التنظيم والتنسيق :

إن الهدف الأساس من العملية التنظيمية هو تسهيل مهمة التنسيق بين الوظائف والأفراد في كافة المستويات التنظيمية، ولعل من أولى أساسيات التنظيم هو تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد من أفراد هذه الوحدات. كذلك فإن توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية وما يرافقها من سلطات ومسؤوليات تعد في حد ذاتها نشاطاً تنسيقياً.

ومن ناحية أخرى، فإن التنظيم يؤثر على حجم ونوعية التنسيق المطلوب، فالمدیر الذي يشرف على عشرة مرؤوسين تزداد بلا شك مهمته التنسيقية عما إذا كان يشرف على خمسة أشخاص فقط.

(ج) 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.

وكلما كان حجم المنظمة صغيراً، كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد سهل المنال، وكذلك لو كانت قنوات الاتصال سريعة ومختصرة. وفي هذا

الشكل التنظيمي عادة ما يعرف المدير أغلب العاملين معه، ومن ثم تتم الاتصالات الشخصية بصورة أسرع وبروح ودية أعمق الأمر الذي يسهم بشكل أفضل في الفهم المشترك وإنجاز الأهداف. غير أنه مع تطور المنظمة وازدياد حجمها فإن عملية الاتصالات قد تتعقد ويصبح اتصال المدير بجميع القواعد التنفيذية صعب التحقيق، ومن ثم تصبح الحاجة إلى معايير تنسيقية أخرى غير الاتصالات الشخصية المباشرة أمراً ملحاً لتوحيد جهود الأفراد.

وفي واقع الأمر فإن التنسيق يعمق الحاجة إلى دور العلاقات الإنسانية في العمل الإداري، إذ كلما كانت الإدارة على اتصال مباشر بالأفراد لتفهم مشكلاتهم واحتياجاتهم الشخصية، وكلما هيأت لهم الإدارة ظروف عمل جيدة، كلما خفف ذلك من بعض المشكلات المتمثلة في التوقف أو التراخي عن العمل، أو عدم المبالاة في الرقابة على الإنتاج، أو عدم الاقتناع بالأهداف الإدارية، أو ضرب القرارات الإدارية بالحائط.

(د) 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. وقد تحدث الانحرافات عن النتائج بسبب الخلل في التنسيق لأعمال الأفراد، الأمر الذي قد يترتب عليه اختلاف في النوعية، أو الجهود المبذولة، أو الوقت المحدد للتنفيذ. وتصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يتضمن أيضاً تصحيح الخلل في التنسيق أو وضع معايير جديدة للتنسيق.

Obstacles of Coordination

عوائق التنسيق

تنشأ عوائق وصعوبات التنسيق من عدة مصادر أهمها ما يأتي:



أ) تطبيق التخصص وتقسيم العمل:

يؤدي التخصص المتزايد وتقسيم العمل في التنظيمات الحديثة إلى مشكلات متعددة من مشكلات التنسيق، ويرجع ذلك بسبب عدم تجانس المهام والوظائف ثم السبب في اختلاف الأفراد المسؤولين عن تنفيذها، وتزداد الحاجة إلى التنسيق كلما زاد التنظيم تركيباً وتعقيداً على أساس أن كل وحدة متخصصة تعمل مستقلة عن الأخرى من الوجهة النظرية، ولكن الواقع أن هناك حاجة إلى عدد كبير من الاتصالات في أثناء الانسياب العادي للعمل؛ حتى يمكن لكل الوحدات إتمام عملها بنجاح.

ويؤدي وجود المجموعات المتخصصة إلى صعوبة تنسيق حصول كل منها على الخدمات المختلفة في المنشأة، إذ إن كل مجموعة تحاول أن تحصل على أكبر قدر من الخدمات النادرة في التنظيم وبأسرع وقت بدلاً من طلبها بالكمية التي تحتاج إليها وفي الوقت المناسب مما يجعل من الصعب تزويد الإدارات المختلفة بهذه الخدمات.

ب) زيادة حجم التنظيم وتعقده:

تؤدي زيادة حجم التنظيم ودرجة التعقد في الهياكل التنظيمية إلى زيادة صعوبات التنسيق. إن زيادة الحجم التنظيمي تؤدي إلى زيادة عدد العلاقات الشخصية القائمة بين المرؤوسين من ناحية، وبين الرؤساء من ناحية أخرى. كما أن زيادة الحجم يؤدي إلى زيادة درجة تعقد الهيكل التنظيمي للمنظمة، وإلى قصور

تبادل المعلومات لضعف نظام الاتصالات سواء بين المستويات الرأسية أو الأفقية مما ينعكس على زيادة صعوبات التنسيق.

ج) عدم تفهم الإدارة العليا لأهمية التنسيق:

إن عملية التنسيق تتعلق جذرياً بنقل المعلومات وتبادلها ، وعندما لا يتفهم المدراء طبيعة التنسيق يتم حجب المعلومة أو الاحتفاظ بها دون تعميمها ونشرها مما يوجد تعارضاً بين الأعمال والمهام ، وربما تكرار لبعض الأنشطة والإجراءات غير المرغوبة.

د) عدم التوافق بين الإدارات:

عندما يوجد تنافر أو صراعات بين الإدارات أو الأفراد في المنشآت يؤدي ذلك إلى الإخلال بمبدأ توحيد الجهود المشتركة نحو تحقيق أهداف المنشأة العامة ، وتظهر التصرفات الفردية القائمة على المكاسب الشخصية والمصالح الذاتية.

أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق

هناك وسائل عديدة يمكن أن تستخدم كوسائل للتنسيق، سواء التنسيق الأفقي أو التنسيق الرأسي. ومن هذه الوسائل:

١. تسلسل الأوامر:

وهي تعني أن كل مرؤوس مسؤول فقط أمام رئيسه المباشر، وطبيعي وجود هذا المبدأ يمكن الرئيس من التنسيق بين مرؤوسيه. 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. وبالرغم من فائدة ذلك في إدارة المنظمة حيث يؤدي إلى خلق التوجيه والترتيب السليم في المنظمة، ولكن في بعض الأحيان هناك من الأمور العاجلة وغير المهمة التي تعد مضيعة كبيرة للوقت. فلو أن أحد العاملين في وحدة إنتاجية صغيرة يحتاج شيئاً ما متعلقاً بالعمل من أحد العاملين الآخرين في إدارة أخرى، فيمكن في هذه الحالة الاتصال مباشرة بين هؤلاء العاملين؛ لأن التطبيق الحر في مبدأ سلسلة الأمر يعني الرجوع إلى رئيس مشترك وهذا قد يستغرق وقتاً طويلاً ومجهوداً لا لزوم له في هذه الحالة.

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. ومن ثم فإن القواعد والإجراءات تكون مفيدة لتنسيق الأنشطة الروتينية المتكررة.

٣. التنسيق بالأهداف:

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

٤. استخدام المساعدين في التنسيق:

يقوم بعض المديرين بتعيين مساعد للقيام بوظيفة المدير في تنسيق تابعيه بشكل أيسر. وحين يقوم بعض المرؤوسين بنقل مشكلة إلى المدير، فإن المساعد يقوم بتجميع المعلومات عن المشكلة، ويبحث المشكلة، ويقدم النصيحة عن البدائل المتاحة وهذا يزيد بفاعلية من قدرة المدير على تناول المشكلات، وتنسيق عمل مرؤوسيه.

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، فمثلاً قد يقوم قسم المبيعات بتعيين أحد رجال البيع ليكون حلقة الاتصال مع قسم الإنتاج. وقد يظل هذا الشخص في قسم المبيعات، ولكنه يسافر في مدد متتابعة إلى مصنع الإنتاج ليتعلم أكثر ما أمكن عن جدول الإنتاج بالمصنع. بعد ذلك، حين يأتي أمر لقسم المبيعات، فإن مدير المبيعات يمكنه بسرعة تحديد جدول الإنتاج من الشخص المسؤول عن الاتصال، ويحدد ما إذا كان من الممكن قبول الأمر وتسليمه في موعده أم لا.

٦. اللجان:

بالرغم من الانتقادات العديدة الموجهة للجان إلا أنها تعد من الأساليب التنظيمية الشائعة التي تسهم في التناسق بين أرجاء التنظيم. وتعد اللجان مهمة في

توفير المعلومات وتبادلها والتقريب بين وجهات النظر، ولذلك قد تكون ضرورية بين الأقسام التي ترتبط مع بعضها بعلاقات متعددة ومتنوعة، أو القرارات التي تنعكس آثارها على أنشطة متعددة.

إن فاعلية اللجان في الإسهام في خفض مشكلات التنسيق يستلزم وجود حاجة حقيقية تتطلبها وأن تكون أهدافها محددة، ويتم إعداد جيد لانعقادها سواء من حيث عدد أعضائها ونوعياتهم، ومدد الانعقاد، وجدولة الأعمال. كما يجب أن تخضع للمراجعة المستمرة حتى يمكن تحديد مدى الحاجة إلى استقرارها أو إلغاء بعض منها لاستيفاء الغرض الأساس لوجودها.

٧. المشروعات (تنظيم المصنوفة):

أثبت هذا الأسلوب فاعلية في التنسيق، وهو 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 له كافة السلطات اللازمة لأداء العمل، ويحدد له وقتاً وميزانية معينة، ويطلب بتحقيق أهداف محددة.

ساعد هذا الأسلوب في تقريب وجهات النظر وتدعيم التفاعل بين الأفراد ذوي المعارف المختلفة، وتنمية العلاقات الاجتماعية الفردية بينهم. ولقد أدى ذلك إلى سهولة تدفق العمل وإنجاز الأهداف المحددة بأقل قدر من التعارض أو الاحتكاكات لوضوح الهدف النهائي ودور كل عضو في المشروع.

٨. المناقشات غير الرسمية:

كثير من مشكلات عدم التناسق يمكن حلها عن طريق العلاقات الودية والمناقشات غير الرسمية بين مديري الأنشطة المختلفة وخصوصاً الذين يشغلون مراكز في المستوى نفسه، فإن هذا النوع من المناقشات يوفر سرعة الاتصال ويقلل

من التحفظ المرتبط بالمناقشات الرسمية، ويؤدي إلى تناول موضوعات متعددة ومتنوعة مما يحقق الفهم المتبادل وتقارب وجهات النظر.

٩. المنسق الخاص:

نتيجة إدراك الشركات لأهمية التنسيق في فاعلية العمل الجماعي اتجه بعضها إلى إنشاء وظيفة المنسق الخاص الذي يقدم النصائح التي تعاون المديرين في أداء مهمة التنسيق. وهذا الأسلوب لا يعني أنه بديل للمدير في أداء هذه المهمة، وإنما لأجل المساعدة وتدعيم فكرة التنسيق المبني على الاقتناع، وليس على السلطة فقط.

Effective Coordination

خصائص التنسيق الفعال

على الرغم من أن التنسيق عنصر واحد من العناصر المؤدية إلى تحقيق الكفاية إلا أنه من أهم هذه العناصر، وعندما تواجه الإدارة مشكلات التنسيق، وتصبح مهمته في هذا الصدد عسيرة ينبغي أن تلجأ إلى العوامل الآتية التي تساعد على تحقيق التنسيق وإيجاد التكامل بين الجهود، ونطلق عليها هنا خصائص التنسيق الفعال، وهي:

- (١) تبسيط التنظيم.
- (٢) إيجاد الانسجام والتكامل بين الخطط والبرامج والسياسات.
- (٣) تحسين الاتصالات الإنسانية الإدارية وتسهيل تبادل البيانات في المنظمة.
- (٤) العمل على إيجاد الوسائل المشجعة على التنسيق الاختياري.

ويتضح مما سبق أن الخصائص السابقة وطيدة الصلة بعناصر أو وظائف الإدارة الأخرى، وهو أمر لا يثير الدهشة، إذ إن تحقيق التنسيق يتوقف على نجاح الإداري في مراحل الإدارة الأخرى.

ونناقش كلاً من العوامل السابقة بشيء من التفصيل:

١. تبسيط التنظيم:

يساعد التنظيم المبسط على إيجاد التنسيق وتكامل الجهود، وذلك بالعبارة بناحيتين مهمتين من نواحي التنظيم بصفة خاصة هما تقسيم العمل بين الإدارات بالطريقة التي تساعد على تنسيق الجهود، ووضوح التنظيم لتحديد الاختصاصات والسلطات والنظم التفصيلية، ونناقشها بإيجاز:

أ) تقسيم العمل بين الإدارات:

فيما يختص بالناحية الأولى وهي تقسيم العمل بين الإدارات توجد وجوه نشاط معينة في كل منشأة وثيقة الصلة ببعضها وتتطلب التنسيق الكامل بينها مثال ذلك عمليات الشراء والبيع في متاجر التجزئة، والصيانة والإنتاج في المنشآت الصناعية وإنتاج الأجزاء والتجميع في مصانع السيارات، وتحديد التزامات المنشأة تجاه عملائها والشؤون القانونية في شركات التأمين، فإذا وضعت وجوه النشاط الوثيقة الصلة ببعضها في الوحدة الإدارية نفسها يصبح التنسيق بين جهود العاملين فيها أكبر سهولة. إذ أنه في هذه الحالة تكون الاتصالات غير الرسمية بين الأفراد الذين يقومون بهذه المهام أكثر تعدداً فتنشأ بينهم الصلات الاجتماعية ويتبادلون البيانات بسهولة. كما أن إشراف إداري واحد على هذه العمليات يمكنه من إيجاد التنسيق والتكامل بين جهود العاملين فيها.

ب) وضوح التنظيم والخطط:

يؤدي عدم وجود فهم واضح للاختصاصات أي المعرفة التامة للأفراد الذين يختصون بكل من وجوه النشاط إلى سوء التنسيق وعدم تكامل الجهود، إذ أنه لم تحدد الاختصاصات تحديداً واضحاً، فإن كل إدارة تعد أن مهمة معينة من واجب إدارة أخرى ويترتب على ذلك عدم القيام بهذه المهمة وانعدام التنسيق بين جهود جميع الإدارات التي يتوقف عملها على القيام بهذه المهمة.

وتنشأ مثل هذه المشكلة، عندما يشعر اثنان من المشرفين أنهما مسؤولان عن المهمة نفسها إذ يؤدي ذلك إلى ازدواج العمل نتيجة لقيام كل منهما به. ولقد وجد في كثير من المنشآت أنه ينشأ ازدواج في شراء قطع الغيار؛ نظراً لأن كلا من إدارة

المشتريات ووحدة الصيانة تعتقد أن من واجبها شراء هذه القطع مما ينشأ عنه سوء العلاقة بين المنشأة والموردين أو شراء كمية أكبر مما ينبغي وتحمل المنشأة تكاليف إضافية ، كما أنه ينشأ عن عدم وضوح الاختصاص وازدواج المسؤولية ، بالإضافة إلى ازدواج العمل ، التنافس والخلاف بين مشرفي الإدارات؛ إذ يريد كل منهم التوسع في اختصاصه وسلطاته ، ويؤدي مثل هذه الحالة إلى انعدام التنسيق الاختياري بين هؤلاء المشرفين.

٢. انسجام التخطيط والبرامج وتكاملها :

الوقت الأمثل لتحقيق التنسيق هو في مرحلة وضع الخطط إذ إن وضع الخطط في وقت مبكر عن التنفيذ وبكثير من التفصيل يهيئ الفرصة لإعادة اختيار ومراقبة الخطط للتأكد من أنها تتلاءم وتتمشى مع بعضها وتتكامل لتعطي كلا متوازياً متكاملًا ، ويكون هناك ناحيتان مهمتان من نواحي التخطيط لهما أهمية خاصة لتحقيق التنسيق هما انسجام الخطط وتكاملها ، والتوقيت السليم لوجوه النشاط كما يأتي:

أ) تكامل البرامج والخطط :

تكون هناك ضرورة لمراجعة الخطط التي يضعها الأفراد المختلفون أو وحدات تنظيمية مختلفة ، ولضمان انسجام الخطط فيما بينهما يجب أن تراجع كل منها مع الخطط بوجوه النشاط المرتبطة للتحقق من أنها كلها تعطي برنامجاً موحداً متكاملًا. فإذا وجد أي تعارض أو عدم انسجام فلا يكون دائماً من السهل تصحيح الوضع إذ قد تكون هناك أسباب وجيهة لاتباع كل من الاتجاهات المقترحة وقد تصح هذه الصعوبة في بعض الأوقات باختيار أحد هذه الاتجاهات، ولكن في أحوال أخرى قد يكون اختيار جديد أو حل وسط ضرورياً لتحقيق التوازن جنباً لجنب مع تنسيق الجهود.

ب) التوقيت السليم :

لا يكفي أن تكون وجوه النشاط التي يجري تنسيقها منسجمة و متمشية مع بعضها، وإنما ينبغي أن تنجز كل منها أيضاً في الوقت المناسب، فمثلاً في مصنع سيارات عند تجميع قطع السيارة ينبغي أن يكون التوقيت دقيقاً حتى تأخذ القطع المتعددة طريقها لتصل في اللحظة المناسبة إلى مكان التجميع، كما أن سرعة خط التجميع وتوزيع العمل ينبغي ضبطها وتعديلها حتى لا تبقى مجموعة من الموظفين بلا عمل نتيجة لنقص العمل فيما بينها تجد مجموعة أخرى صعوبة في إنهاء عملها قبل وصول العمل الجديد.

كما أن التوقيت السليم يعد من الأمور الحيوية في معظم العمليات وإن لم يكن ذلك واضحاً بدرجة المثال السابق نفسها، فالقيام مثلاً بحملة إعلانية عن سلعة جديدة أو عن تغيير في سلعة حالية أو تغيير في عبوتها أو شروط بيعها يحتاج إلى توقيت دقيق لكل مرحلة في هذه الحملة، فطبع العبوة التي يظهر عليها العرض الجديد أو التركيب الجديد للسلعة، وإرسال هذه العبوات إلى تجار الجملة أو التجزئة وحجز المساحات الإعلانية في الصحف والمجلات أو الوقت في الإذاعة والتلفزيون، واجتماعات مندوبي البيع لشرح العرض الجديد لهؤلاء المندوبين تحتاج كل مرحلة منها إلى توقيت دقيق ليتم في الوقت المناسب والترتيب الصحيح، وأي خطأ في توقيت وترتيب أي خطوة قد تؤدي إلى نتائج سلبية وليست إيجابية.

٣. تحسين وسائل الاتصال :

يساعد الاتصال السليم، وسهولة تبادل البيانات على تنسيق الجهود بين وجوه النشاط المختلفة، فمن الضروري معرفة ما إذا كان التنفيذ يسير طبقاً للخطة الموضوعية، حتى يمكن وضع التعديلات اللازمة لها ووسائل تنفيذها، كما أن هناك عدداً كبيراً من وجوه النشاط (وخاصة الأمور التفصيلية التي لا يكون من

العملي وضع خطة لها في وقت مبكر جداً على التنفيذ) يتم تنسيقها عندما يعلم الأفراد الذين يوجهونها وينفذونها البيانات الخاصة بالأعمال المتعلقة بها.

كما يعد الاتصال وتبادل البيانات الخاصة بظروف العمل الفعلي والتغيرات المتوقعة حيويًا أيضاً في إعداد البرامج للمستقبل، ولذا ينبغي أن تزود الإدارة بالطرق الكفيلة بانسياب معظم تلك البيانات التي تحتاج إليها في تنسيق الجهود.

وللحصول على الكثير من البيانات التفصيلية الضرورية للتنسيق يمكن الاعتماد على المستندات والسجلات والأوراق التي تتبع خطوات محددة من إدارة إلى أخرى طبقاً للنظم الموضوعة للعمل، مثال ذلك الفواتير التي ترسل نسخ منها لإدارات متعددة أو مسجلات التوجيه، والمواصفات وغيرها من الأوراق التي تيسر انسياب العمل داخل المنشأة. في كل منشأة نجد أن بعض وجوه النشاط لا يمكن تنسيقها بصفة رئيسة عن طريق الانسياب المنسق لأوراق العمل المصممة لتفي بهذا الغرض.

وتعد التقارير المكتوبة من أهم وسائل الاتصال التي تسهم في التنسيق. فعند التنسيق بين الإنتاج والمبيعات مثلاً نجد أن التقارير الدورية التي تبين الكميات تحت التشغيل تساعد في تخطيط نشاط إدارة المبيعات، وفي عودها الخاصة بوقت التسليم، كما أن التقارير التي تعدها إدارة المبيعات بشأن الاستفسارات عن أوامر التوريد التي تلقتها طبقاً لنوع السلع تساعد إدارة الإنتاج في وضع البرامج الإنتاجية.

وينبغي أن يتضمن نظام العمل نفسه بعض وسائل الاتصال الأخرى، فالتقارير الشفوية والدورية وإن كانت تستنفذ جزءاً غير قليل من وقت الإداريين، إلا أنها تهيئ الفرصة للشرح والتفسير، وهي أمور غالباً ما تكون ضرورية وحيوية لتنسيق الجهود، وعندما لا يكون الاتصال الشخصي عملياً ينبغي استخدام الخطابات، والمذكرات والتقارير الخاصة وأوراق وسجلات العمل لتكملة البيانات التي تحتوي عليها التقارير الرسمية وأوراق العمل.

وينبغي الاستعانة بالوسائل الميكانيكية أو الإلكترونية 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، فالموظف المختص بكتابة الفواتير، وموظف التسليم، وموظف إدارة الأفراد، ومدير الحسابات، وموظف إدارة الإعلان، وموظف إدارة المبيعات وغيرهم ينبغي أن يقوموا بإعمالهم بالطريقة التي تكفل التنسيق وتكامل الجهود بين كل منهم، مع ملاحظة أنه لا يكون في غالب الأحوال لأحدهما سلطة على الآخر إذ إن وجود مثل هذه السلطة يخلق مشكلات تنظيمية، ومن ثم فإن حسن سير العمل يتطلب أن يعطي كل منهما الآخر البيانات الكافية عن عمله والمشكلات التي تواجهه حتى يمكن اتفاهما على طريقة منسقة للعمل.

وقد لا يتفق مثل هؤلاء الأفراد في كل الأحوال، وعندئذ يصح من الضروري نقل المشكلة إلى موظف في مستوى إداري أعلى؛ ليفصل فيها أو تحال إلى الإداري الذي يشرف على الإداريين، ولكن ينبغي أن يكون ذلك فقط في حالات استثنائية؛ حتى يترك الوقت الكافي للإداريين لإنجاز أعمالهم الفنية المهمة، ولذا يكون من الأفضل أن يشجع الإداري التنسيق الاختياري بين الأفراد.

ويصبح التنسيق الاختياري أكثر سهولة عن طريق التحديد الواضح للتنظيم، والبرامج المنسقة للعمل ووسائل الاتصال السليمة. ويمكن تشجيع الاتصالات وتبادل البيانات بطريقة غير رسمية، كأن تكون اللجان التي يمثل فيها الإدارات المختلفة تساعد على التنسيق بين الإدارات، نتيجة لتبادل البيانات في اللجان.

مصطلحات

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

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل:

- ١- () يمثل التنسيق الهدف الداخلي لأي منظمة.
.....
.....
- ٢- () تتفاوت أدوات التنسيق وأساليبه بتفاوت المستويات الإدارية بالمنظمة.
.....
.....
- ٣- () هناك علاقة وثيقة بين التنسيق وحجم المنظمة.
.....
.....
- ٤- () كلما زادت درجة تعقد ونمو المنظمة زاد ذلك من صعوبة عملية التنسيق.
.....
.....
- ٥- () يعمل التنسيق على الترابط والتكامل بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة.
.....
.....
- ٦- () يمكن أن يتم التنسيق داخل المنظمة، إما في شكل أفقي أو رأسي.
.....
.....
- ٧- () يؤدي استخدام تنظيم المصفوفة إلى صعوبة وتعقد عملية تحقيق التنسيق داخل المنظمة.
.....
.....

٨- () إن الاعتماد على التسلسل الإداري يعد الوسيلة المفضلة دائماً عند تحقيق التنسيق بين الأعمال.

.....

٩- () لا يوجد فرق بين التنسيق والتعاون.

.....

١٠- () تعد وظيفة التنسيق وظيفة إدارية مستقلة عن الوظائف الإدارية الأخرى.

.....

ثانياً: أسئلة تحليلية

س١: عرف التنسيق وبين ضرورة ودواعي الحاجة إليه في المنظمات.
س٢: (إن التنسيق عملية مطلوبة في كل الوظائف الرئيسية) حلل هذه العبارة، ووضح كيف يتم التنسيق من خلال التسلسل الإداري.

س٣: هل ترى أن تضم وظيفة التنسيق إلى وظائف الإدارة الرئيسة أم أنها وظيفة مكملة لكل وظيفة إدارية، ولا داعي لفصلها عن هذه الوظائف. ناقش.

س٤: كيف يتم التنسيق الداخلي والخارجي في آن واحد؟ وما هو الأسلوب الذي يتم عن طريق تحقيق هذا التنسيق؟

س٥: هل تعتقد أن هناك فرق بين التنسيق والتعاون؟ وما هو؟

س٦: ماذا يعني مصطلح " المنسق " وكيف يمكن أن يقوم بدوره في التنسيق بين إدارتين أو أكثر دون أن يكون هو المسؤول عن تلك الإدارات؟

س٧: حدد المزايا والعيوب المتعلقة بكل وسيلة من الوسائل التالية المستخدمة في عملية التنسيق:

(١) سلسلة الأوامر.

(٢) استخدام تنظيم المصفوفات.

(٣) استخدام اللجان.

س٨: اكتب تقريراً مختصراً تحدد فيه ما يأتي:

دواعي الحاجة إلى التنسيق، أهدافه، وسائله، ودور اتخاذ القرارات في تحقيق التنسيق.

ثانياً : حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب www.edarah.org :
١) الحالة رقم (٨) الشركة الوطنية للصناعات
الغذائية.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

	<p>سليمان العليان</p>	<p>رواد الأعمال</p>
<p>الشيخ سليمان العليان، ولد في محافظة عنيزة بمنطقة القصيم، عام ١٩١٨م، أغلب استثماراته في أسهم الشركات الأمريكية والأوروبية، وهو مؤسس مجموعة العليان في السعودية والتي تضم حوالي ٣٠ شركة بالإضافة إلى تملك ٢٠% من أسهم البنك السعودي البريطاني وحصه في بنك تشيس مانهتن وغيرها.</p> <p>درس في البحرين، حيث دخل المدرسة الأمريكية، ثم بدأ العمل في شركة نفط، ثم انتقل إلى مؤسسة أرامكو للعمل في وظيفة مترجم بالإنجليزية. وقد بدأ نشاطه في عام ١٩٧٤م بتأسيس شركة مقاولات والتي كانت دورها الأساس لانطلاق الشيخ سليمان في توسيع وتنويع استثماراته التجارية والاقتصادية.</p> <p>يقول الشيخ العليان : (كنت مرتاحاً في وظيفتي بشركة أرامكو كرئيس لقسم الترجمة، وكان مرتبي عالياً بالقياس إلى مرتبات ذلك الوقت (٤١١ ريالاً سعودياً شهرياً). واذكر أنه عند طرح مشروع التابلين ذهبنا إلى محل اسمه رأس مشعاب؛ لكي نوضح لبعض الإخوان المقاولين مواصفات المشروع، وفي طريق العودة وجدت نفسي أفكر في المشروع، وكنت قد قرأت عنه في بعض المطبوعات الإنجليزية، وأعرف أهميته، وأعرف أنه كان مرصوداً له مبلغ ٢٥ مليون دولار، وخطر لي أنني مازلت شاباً صغيراً، وليس عندي ولد ولا زوجة، فقلت لماذا لا أخوض التجربة وأخذ مقاوله هذا المشروع؟ وبالفعل تكلمت مع أرامكو، فرحبوا وشجعوني، وبشرت العمل كمستقل، وأخذت أول مناقصة وهي مناقصة تنزيل البضائع، ثم توالى المقاولات الأخرى وهكذا خلف المليارات وآلاف الموظفين في الشركات من مختلف أنحاء العالم.</p>		

<p>ألتون مايو</p>	<p>علماء الإدارة</p>
<p>عاش التون مايو في أمريكا بين عامي ١٨٨٠ - ١٩٤٠م وهو من أصل أسترالي، قام بعدة أبحاث أهمها الذي أجراه في هاوثورن حيث تعد دراسات الهاوثورن أساساً لمدرسة العلاقات الإنسانية كما يعد مايو أباً لهذه المدرسة. بدأ مايو قبل أن يفتخر اسمه في دراسات الهاوثورن بدراسة أثر الأحوال الجوية على إنتاجية العامل مثل الإضاءة كما بدأ برصد وقياس أثر التعب ومدد الراحة على الإنتاجية.</p> <p>وهاوثورن هذه المدينة الصغيرة في ضواحي شيكاغو بها مصنع ضخم يضم آلاف العمال لشركة وسترن الكتريك يعاني من انخفاض حاد في الإنتاجية، مما أدى إلى تدهور أوضاع الشركة وأخذت الدراسة بين عامي ١٩٢٧ - ١٩٣٢م وقد ابتدأ مايو بحثه باختيار ست سيدات يعملن على تركيب أجزاء التليفون منطلقاً بمعرفة إنتاجيتهن قبل الدراسة وخلال الدراسة بعد أن قام بتغيير الضوء والتهوية ومكان العمل من وقت لآخر. وقد أجرى تعديلات تورية آنذاك على نظام عملهن إذ خفض ساعات العمل من ٤٨ ساعة أسبوعياً إلى ٤٠ ساعة. كما خفض أيام العمل من ست أيام في الأسبوع إلى خمس أيام وقدم لهن وجبة غداء مجانية. ثم فجأة ألغى كل هذه الميزات عنهن مما أدى إلى عودة إنتاجيتهن إلى ما كانت عليه قبل بدء الدراسة. ما لم يتوقعه أحد إذ لم تشتك أي من السيدات الست ولم تتغير ملامحهن لسحب الميزات عنهن بل ارتفع إنتاجهن من ٢٤٠٠ تليفون إلى ٣٠٠٠ تليفون خلال أسبوع.</p> <p>لقد أثبتت دراسات هاوثورن خطأ منهجية تايلور وزملائه بأن العمال أو الموظفين يتبعون الفردانية أو المذهب الذي يقول أن مصالح الفرد يجب أن تكون فوق كل اعتبار، وأن تفكير العامل يتم بطريقة منطقية ويتصرف بأنانية وكل ما يهيمه تحقيق مصلحته الذاتية. بينما دراسات الهاوثورن عكست هذه الافتراضات، وأثبتت مغالطتها للواقع لأن سلوك العاملين محكوم بالبيئة الاجتماعية.</p> <p>إن من أهم اكتشافات دراسات الهاوثورن هو اكتشاف المجموعة غير الرسمية. كما أكدت الدراسات أفضلية افتراض النظرية الاقتصادية التي تقول: إن الإنسان راشد وعقلاني يسعى لتحقيق المنفعة القصوى للعمل وإن مشاعر الإنسان وعواطفه وعاداته وتقاليده لا مكان لها في موقع العمل، وإن الدافع المادي هو أقوى حافز للعمل. واستناداً على هذه الدراسات، فقد تأكد أن أهم أغراض الإدارة هو تشجيع المجموعات غير الرسمية وفتح قنوات الاتصال وإتاحة الفرصة لها في المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء مجموعات عمل تكون أكثر تجاوباً فيما بينها.</p>	