المحاضرة الخامسة

التنسيق والتوجيه

يعتبر التنسيق أحد اجزاء العملية الإدارية وعن طريقه يستطيع الإداريون تجنب التعارض أو الازدواج في العمل والتشتت في تحديد المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات مما يؤدي الى التعاون بين العاملين في مراحل العمل كافة . ويتعامل التنسيق في ميدان الإدارة مع توقيت وتوحيد أعمال وتصرفات جماعة من الناس ,والعملية المنسقة هي تلك التي تكون فيها أنشطة الافراد متجانسة ومتكاملة نحو تحقيق هدف مشترك .

وتعد عملية التنسيق وسيلة يستطيع بواسطتها المدير أو القائد الإداري من التوفيق بين انجازات مرؤوسيه لبلوغ اهداف العمل والحث على العمل الجماعي محل العمل الفردي .

ويعرف عبد الكريم درويش التنسيق بأنه " الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول الى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد " , ويعرفها محمد سعيد عبد الفتاح " الوظيفة التي بمقتضاها يستطيع الإداري ان ينمي الجهود الجماعية والمشتركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك " وكذلك يعرف التنسيق على **انه الترتيب المنظم لجهود وأعمال الأفراد داخل المؤسسة لكي توحد الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المنشود .**

ويعتمد التنسيق بالنواحي التالية :

1- مقدار الجهود التي تبذل من ناحية الكم والنوع .
2- توقيت هذه الجهود .
3- توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه .
4- سبب الحاجة الى التنسيق : لاختلاف أفهام الناس واختلاف قدرتهم على تفسير القرارات المختلفة .

ومن خلال هذا يتبين بأن للتنسيق مفهومان هما :-

أ- **المفهوم الإيجابي** : ويعني تحقيق التعاون والعمل الجماعي بين العاملين في التنظيم .
ب- **المفهوم السلبي** : ويعني التخلص من الصراعات التنظيمية والازدواجية في العمل .

وسائل التنسيق

1- تسلسل الأوامر .
2- القواعد والإجراءات .
3- التنسيق بالأهداف .

4- استخدام المساعدين في التنسيق .
5- استخدام الاتصال في التنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة يتم عن طريق الاتصال بشتى أشكاله .
6- اللجان : تشكيل لجان مختلفة للقيام بوظيفة التنسيق .
7- المناقشات غير الرسمية.

خصائص التنسيق الفعال

1- تبسيط التنظيم .
2- تبسيط العمل بين الإدارات .
3- وضوح التنظيم والتخطيط .
4- انسجام البرامج وتكاملها .
5- تحسين وسائل الاتصال .
6- تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري .

أهداف التنسيق الإداري.

1- تحقيق التوازن والانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة ، بحيث يسود التفاهم والتعاون مختلف المستويات الإدارية .
2- التنسيق الإداري يعمل على تجنب وتفادي التكرار والازدواجية وتجنب الصراعات ايضاً .
3- يؤدي إلى تحقيق الأهداف بقل قدر ممكن من الوقت والجهد والنفقات .
4- تكامل اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة وربط بعضها ببعض في عملية توافقية تستهدف تحقيق الأهداف .
5- منع المشكلات الإدارية التي قد تحدث نتيجة عدم ممارسة التنسيق الإداري داخل المنظمة .

وظيفة التوجيه :

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التي تتم أثناء تنفيذ الخطط عملياً حيث يتم توجيه المجموعة نحو أهداف تم تحديدها في مرحلة التخطيط السابقة حتى تسير المنظمة في الاتجاه الصحيح .

ويمثل التوجيه النشاط الرئيسي للقائد الإداري وعمله اليومي ، ولا يتم له ذلك إلا باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف .

ويعرّف العلماء التوجيه بأنه "تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم" فهو عبارة عن الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم عن كيفية أداء الأعمال بالشرح والوصف وترغيبهم بالعمل وصولاً إلى تحقيق الأهداف ، لذا لا يعتبر التوجيه تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال . يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز

جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات. أو هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.

ان الهدف النهائي للتوجيه الاداري يمكن ان ينظر إليه باعتباره تأمين التعاون الفعال للمرؤوسين في تحقيق أهداف المشروع .

يرى البعض أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه والعاملين ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته، وكما سنرى في هذا المطلب فإن أهمية التوجيه تختلف باختلاف المواقف والظروف، كما تتداخل مع الوظائف الأخرى بحيث لا يمكن الادعاء بأن أهمية وظيفة معينة تزيد بطريقة مطلقة عن غيرها من الوظائف الأخرى.

والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي:

1- تحديد واجبات الأفراد.

2- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.

3- النصح والإرشاد المستمر.

4- تشجيع الأفراد.

5- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.

6- إصدار الأوامر والتعليمات.

7- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة (أطراف التوجيه).

. مبادئ التوجيه :

1- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وبعمله وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرة على مواجهته ,
2- تنمية الإخلاص للرئيس .
3- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم .
4- أن يكون التوجيه واضحاً ومفهوم وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ .

. الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه :

1- انه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد .
2- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم .

3- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته المتجددة وخبراته المتطورة .
4- انه برنـامج متكامـل ومحـدد وهـادف نحـو تحسـين العمليـة الإداريـة مسـتخدماً أسـاليب الاتصال المتنوعة .
5- انه لا يعتبر التقييم هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء والارتفاع بمستواه .

.الأسس العامة للتوجيه :

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخـاص بتطـور الفكـر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي :

1- ضرورة تحديد الهدف ، اذ يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخـل المنظمـة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفـرد والجماعـة داخلهـا، وفـي هـذا الصـدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

2- وحـدة التوجيـه ووحـدة الأمـر أسـاس لتجنـب التعـارض فـي الأوامـر والتعليمـات الصـادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

3- ضرورة التعاون بـين الرؤسـاء والمرؤوسـين وبـين الـزملاء فـي نفـس المسـتوى التنظيمـي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

4- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطـة أي حالـة مـن حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية .

5- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بـين الـرئيس والمـرؤوس مـن ناحيـة، وكـذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

. أغراض التوجيه وأهدافه :

1- تحسين الأداء .
2- تقييم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسنها .
3- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستوياتهم وأدائهم .
4- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية .

. أنواع التوجيه :

أولاً : التوجيه الفني . ثانياً : التوجيه الإداري .