

## محاضرة رقم (5)

### ( التنسيق )

المادة : ادارة وتنظيم  
للمرحلة الرابعة

اعداد

الدكتور عامر حسين علي  
جامعة كربلاء / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  
2017/2016

### التنسيق :

يعتبر التنسيق احد اجزاء العملية الادارية الذي عن طريقه يستطيع الاداريين تجنب التعارض والازدواج في العمل والتشتت في تحديد المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات مما يؤدي الى التعاون بين العاملين والاداريين في مراحل العمل كافة .

### مفهوم التنسيق:

هناك مفاهيم عديدة للتنسيق سوف نتطرق للبعض منها من اجل التوصل الى مفهوم عام وشامل حتى يتسنى لنا دراسة الموضوع والتوصل الى ما نهدف اليه . من هذه المفاهيم :

- 1- هو توحيد الجهود وتوجيهها نحو هدف محدد وخلق حالة نفسية مواتية بين جميع الافراد تسودها روح التعاون وبذلك تضمن الادارة والتكامل والانسجام في انجاز مختلف النشاطات التي يزاولها جميع العاملين فيها . ( مجيد دمة واخرون -1978-16 ) .
- 2- هو الوسيلة التي يستطيع بواسطتها المدير او القائد الاداري من التوفيق بين الانجازات مروسيه لبلوغ اهدف العمل او احلال العمل الجماعي محل العمل الانفرادي وكذلك تثقيف العاملين بأنشطة ومشاكل بعضهم البعض .
- 3- ويعرف الاستاذان موني و رايلي التنسيق بانه " تحقيق العمل الجماعي ووحدة العمل والتعرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه " .
- 4- اما ( د. محمد يعيد عبد الفتاح - 1973-279 ) فيعرف " بانه الوظيفة بمقتضاها يستطيع الاداري ان ينمي هيكل من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن وحده التصرفات في هدف مشترك " .
- 5- وكذلك عرفه ( د. سليمان محمد الطحاوي -1980-188 ) " بانه التوفيق بين نشاط الجماعات التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الانسجام بين افرادها بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده في تحقيق الغاية المشتركة " .
- 6- وعرفه ( د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا ) بانه " الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول الى وحدة العمل من اجل تحقيق هدف محدد " .
- 7- هو عملية او وظيفة بمقتضاها يستطيع الاداري ان ينمي هيكل من الجهود الجماعية والمشاركة ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك ( عقيل الكاتب واخرون -1986-29 )

ومما تقدم يمكننا ان نتوصل الى ان التنسيق هو " توحيد العمل الجماعي وتنظيمه لبلوغ التكامل والانسجام في انجاز المهام المتفق عليها لتحقيق الهدف المشترك .

## اهداف التنسيق:

يهدف التنسيق الى تحقيق الاهداف الاتية :

### **1- تجنب التعارض في الجهود**

يرمي التنسيق الى تحقيق التظافر والتوفيق في الجهود والاعمال والافراد لبلوغ هدف مشترك وذلك بتجنب التعارض في الجهود والاقتصاد في المال والجهد والوقت .

### **2- منع الازدواجية في العمل**

يعمل التنسيق على تكييف جهود العاملين مما يضمن التعاون الذي هو اساس التنسيق وهذا يؤدي الى منع الازدواجية في العمل والتقاطع والذي بدوره يعمل على تحقيق الاهداف المشتركة باقل جهد واقصر وقت واقل كلفه .

### **3- منع المنافسة**

يعمل التنسيق على التوفيق بين احتياجات الدوائر وتحديد اولوية الحصول عليها لمنع المنافسة بينها فكلما كانت طرق ومنافذ الاتصالات جيدة ومباشرة بينها كلما تحقق التنسيق بدون صعوبة .

## انواع التنسيق :

**1- التنسيق الافقي :** هو الذي يتم على مستوى التنظيم الواحد ويكون المسؤول عن اجراءه القائد الاعلى ( المسؤول ) عن هذا المستوى من التنظيم . وتكون الغاية منه هو ربط وحدات الاداء العاملة في نطاق هذا المستوى التنظيمي ببعضها ربطا جيدا . او العمل على مضاعفة التفافها حول الهدف الذي يناط امر تنفيذه بها .

**2- التنسيق الراسي :** وهو الذي ينصرف مفعوله الى اكثر من مستوى وتكون افاقة وابعده واشمل بالضرورة نه في حالة التنسيق الافقي . ويترتب على ذلك زيادة اعباء ومسؤوليات هذا النوع من التنسيق وكذلك تضعف الامكانيات المستخدمة في تحقيقه ويتولى تنفيذ التنسيق الراسي القائد الاداري الاعلى للمنظمة ، حيث انه يحكم موقعه وبحكم السلطات الواسعة المخصصة له . وهو وحده الذي يستطيع ان يفرض التنسيق باي اجراء وبأي سياسيات يراها مناسبة .

**3- التنسيق الداخلي :** هو ايجاد صيغة من التوافق والانسجام بين اوجه ونشاط المؤسسة ( الدائرة ) مع الدوائر الاخرى سواء كانت في نفس المستوى او ادنى مستوى او اعلى .

## طرق التنسيق:

هناك طرق واضحة للتنسيق يكن لأي اداري او مسؤول اختيار من يلائم طبيعة وظروف عمله ومن هذه الطرق :-

- 1- **الاجتماعات الدورية :** وتعتبر من اكثر الانواع التنسيق استعمالا ، حيث يجتمع الرئيس بمرؤوسيه بفترات منتظمة عند الضرورة للتداول معهم فيس جميع ما يتعلق بمشاكل ومراحل تنفيذ خطة العمل وغيرها وذلك لتوحيد جهودهم للوصول الى الاهداف المطلوبة . وقد تأخذ هذه الاجتماعات الدورية صفة لجان تنسيقية .
- 2- **المؤتمرات :** يزداد الميل الى المؤتمرات خاصة في المؤسسات التي لديها فروع متباعدة في المحافظات . وتعد احيانا مره او مرتين في السنة للتداول في تشخيص او مناقشة ورقة عمل تهم جميع العاملين .
- 3- **المراسلات ( التقارير ) :** يلجا المدير احيانا الى المراسلات الخطية لإعلام مرؤوسيه برفع تقارير عن إنجازاتهم وتقديم العمل في فترات منتظمة لكي يجري تنسيقها تماسيا مع خط العامة .
- 4- **الاتصالات المباشرة :** يلتقي المسؤولون عن اداء مهمة معينة للتشاور والتنسيق بعضهم مع بعض لمواجهة مشكلة معينة ، ولا تكون هذه اللقاءات بالضرورة منظمة ودورية ، وانما تحدث عند الضرورة مع الاعضاء من فريق العمل او جميعهم .

## مشاكل التنسيق :

هناك مشاكل قد تواجه عملية التنسيق واهمها :-

- 1- اتساع حجم المؤسسة ( الدائرة) وتعقيد تركيبها والتنوع في اهدافها يجعل من الصعوبة حصر وتقويم كل المؤثرات التي تحيط بمختلف جوانب الحياه فيها .
- 2- نقص الخبرة عند رئيس الدائرة وعدم معرفته بدقائق الامور التي تخص عمله تجعله غير قادر على اختراع الاسلوب المناسب للتنسيق ، لان نجاح اي مؤسسة في تحقيق اهدافها يعتمد على قابلية وقدرة وكفاءة قائدها ( مديرها ) للقيام بمهمة وظيفة التنسيق داخل مؤسسته او مع الجهات الاخرى.

## **التنسيق في العمل الرياضي**

ان نجاح اي عملية يعتمد على قابلية وقدرة وكفاءة قائدها للقيام بعملية التنسيق بين مؤسساتها الرياضية من اندرية واتحادات ، وكذلك بينها وبين اللجنة الاولمبية الوطنية إضافة الى المؤسسات الاخرى ذات العلاقة .، فلماذا يعد التنسيق من المهمات الاساسية للين يتحملون مسؤولية وادارة المؤسسات الرياضية اذ يجب عليهم تحقيق الاهداف المرسومة بقدر من الكفاية والفعالية ، فكل منهم يجب ان يقوم بالوظيفة التنسيقية في مكان عمله اضافة الى اشتراك العاملين معه من اجل خلق روح التعاون والترابط فيما بينهم من خلال تبادل وجهات النظر وازالة جميع المعوقات والتقاطعات التي قد تحدث اثناء العمل وتنفيذ خطط عملهم بالأسلوب الصحيح وهذا لا يتم الا اذا كان الاعضاء العاملين بادراك واسع وحرية التعبير والتفكير

## قواعد التنسيق في المجال الرياضي

هناك قواعد للتنسيق لابد للقائد في المجال الرياضي الالمام بها :

- 1- كلما اتسع العمل الرياضي كلما زادت الحاجة الى التنسيق .
- 2- كلما زاد فهم الافراد في العمل الرياضي لأهداف البرامج الرياضية وتقبلوها كلما سهل تحقيق التنسيق فيما بينهم .
- 3- يتحقق التعاون داخل العمل الرياضي عندما تدعم الثقة بين الاعضاء العاملين فيه .
- 4- التنسيق الخارجي يتطلب وقت وجهد اكبر مما يتطلب التنسيق الداخلي بالعمل الرياضي .
- 5- ان توكيل السلطة تضمن تحقيق التعاون وهو اساس نجاح التنسيق .

## اهمية التنسيق في المجال الرياضي

لتنسيق اهمية كبيرة في المجال الرياضي اذ يمكنه تحقيق الانسجام في الجهود وذلك من خلال :

- 1- بث روح التعاون والانسجام بين اللاعبين والمدربين والاداريين .
- 2- نكران الذات والعمل باتجاه واحد من اجل تحقيق الانجازات الجيدة .
- 3- التدقيق بين العمال داخل المؤسسات الرياضية او بينها وبين المؤسسات الاخرى ذات العلاقة بعملها .
- 4- التنسيق مع جميع المؤسسات والدوائر من اجل سياسة موحدة لوضع المناهج والبرامج اللازمة التي من شأنها تحقيق الرعاية الكاملة للرياضيين للعاملين بالوسط الرياضي ، على ان لا تقتصر على الاندية والمراكز والمؤسسات الخاصة التي يعملون بها بل يجب ان تكون اكثر شمولية من حيث التكوين والتركيب الاجتماعي .