

## الموضوع الثاني عشر التوجيه (العنصر الأول: التنسيق)

### أولاً: الأهداف التعليمية:

- \* تعريف الطالب بالتنسيق كوظيفة من وظائف الإدارة.
- \* تعريف الطالب بالسمات العامة للتنسيق.
- \* تعريف الطالب بالعوامل التي تربط بين التنسيق وباقي وظائف الإدارة.
- \* تعريف الطالب بمهام واختصاصات وحدة التنسيق.
- \* تعريف الطالب بالمهام العامة للتنسيق، ومؤشرات الأداء الرئيسة لها.
- تعريف الطالب ببعض النماذج الخاصة بالتنسيق لمؤسسات إعلامية.

### ثانياً. المخرجات التعليمية المستهدفة (ILOs):

#### أ. المعرفة والفهم:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يتعرف على التنسيق كوظيفة من وظائف الإدارة.
- 2- يتعرف على النواحي الخاصة بالتنسيق.
- 3- يحدد حاجات أساسية للتنسيق الإداري.
- 4- يعدد سمات عامة للتنسيق.
- 5- يربط بين التنسيق والوظائف الإدارية الأخرى.
- 6- يدرك مهام واختصاصات وحدة التنسيق والمتابعة بالمؤسسات الإعلامية.
- 7- يفند المهام العامة لإدارة التنسيق ومؤشرات الأداء الرئيسة لها.

**ب. المهارات الذهنية:**

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- ينقد الوضع الإداري الخاص بالتنسيق داخل مؤسسات إذاعية، وطرق تقويمها.
- 2- يقيم الوضع الحالي في إدارة المؤسسات الإذاعية فيما يتعلق بالتنسيق.
- 3- يقارن بين النظم الإدارية فيما يتعلق بالتنسيق في المؤسسات الإذاعية.

**ج. المهارات المهنية والعملية:**

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يجمع المعلومة من عدة مصادر باستخدام الإنترنت والمراجع المتوفرة.
- 2- يوثق المراجع والمصادر بشكل علمي.

**د. المهارات العامة والمنقولة:**

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يلتزم بالوقت.
- 2- يتواصل بشكل جيد مع المجتمع.
- 3- يؤدي ما يطلب منه بأمانة ودقة وأخلاق.
- 4- يعمل في فريق.
- 5- يعبر عن وجهة نظره بوضوح في المسائل الخلافية، ويعرض الحجج التي يستند إليها.

**ثالثًا: المحتوى:****تعريف التنسيق:**

الترتيب المنظم لجهود الجماعة؛ كي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد.

ويتعلق التنسيق بالنواحي التالية:

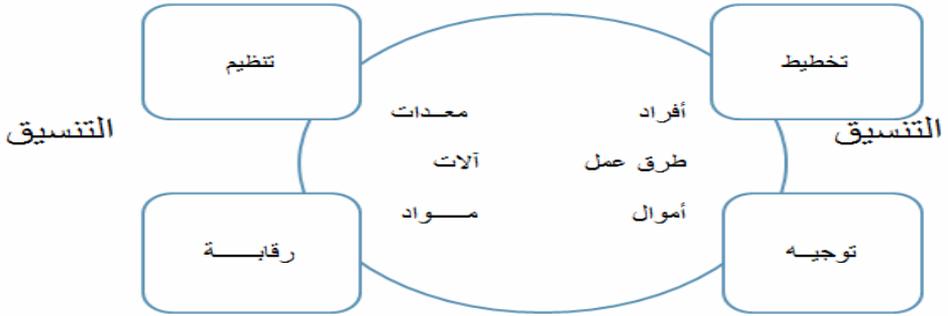
- مقدار الجهود (كمًا ونوعًا) التي تبذل. توقيت هذه الجهود. توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه، وتنوع الحاجة إلى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات والسياسات واللوائح ونظم العمل، وكذا تقديرهم للأهداف المطلوبة.

ويتم التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال اتخاذ العديد من القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية والوظائف الإدارية، وينجح المدير في التنسيق عندما تتوحد الاتجاهات لدى العاملين، ويدرك الجميع الدور الذي تلعبه وظيفة كل منهم، وطريقة أدائها، وتوقيتها في تحقيق الأهداف المخططة.

### سمات عامة للتنسيق:

- \* التنسيق مسئولية ووظيفة كل مدير.
- \* منع التشابك والتداخل داخل المنظمة.
- \* التنسيق وسيلة وغاية في آن واحد.
- \* يطبق التنسيق على الأفراد، وعلى الجماعات، وعلى وحدات التنظيم الإداري ذاته.
- \* وحدة الجهود والتصرفات هي جوهر وظيفة التنسيق.
- \* عدم الخلط بين مفهومي: التنسيق والتعاون.
- \* التنسيق ليس حالة ساكنة، ولكنه عملية مستمرة ودائمة.
- \* الارتباط الجذري والأساسي بين التنسيق كوظيفة، وبين بناء التنظيم نفسه.
- \* التنسيق يعتمد على السلطة، وأيضًا على كفاءة الأفراد، وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد.
- \* التنسيق في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم.

## العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية:



## العلاقة بين التخطيط والتنسيق:

من المهم جدًا تحقيق التكامل بين الخطط، وهذا لا يتأتى إلا بضمان التنسيق بينها تصميمًا وإنجازًا.

فلو أردنا مثلاً إضافة منتج جديد لباقة منتجاتنا، فإن ذلك يتطلب أنشطة في التصميم، والإنتاج، والعمليات والموارد... وهذا يحتاج - بغير شك - إلى التنسيق.

## العلاقة بين التنظيم والتنسيق:

إذا كان التنظيم يعني تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة، وكذا تحديد السلطات والمسئوليات لكل فرد في هذه الوحدات، فإن التنسيق يلعب دورًا رئيسًا في توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية، 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 صغيرًا كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد أمرًا سهل المنال.

وكلما كانت العلاقات الإنسانية عميقة، وكلما هيأت الإدارة للعاملين ظروف عمل جيدة، كلما خفف ذلك من كثير من مشكلات العمل.

### العلاقة بين الرقابة والتنسيق:

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

مع ملاحظة مهمة، وهي أن الانحراف عن النتائج قد يكون بسبب الخلل في التنسيق؛ ولذا تصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يترتب عليه أيضًا تصحيح الخلل في التنسيق.

### مهام واختصاصات وحدة التنسيق والمتابعة:

وتختص بالأعمال التالية:

- 1- التنسيق بين الإدارات في المعاملات.
- 2- الإشراف على تطبيق نظام حفظ واسترجاع الوثائق بالتنسيق مع الإدارات.
- 3- إعداد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارات.
- 4- الإعداد والتحضير للجنة التخطيط في اجتماعاتها السنوية بالتنسيق مع الإدارات.
- 5- إعداد الخطط التشغيلية ونتائجها السنوية بالتنسيق مع الإدارات.
- 6- إعداد الخطة التدريبية السنوية بالتنسيق مع الإدارات.
- 7- القيام بأعمال المراسلات - من استلام وتسجيل وتوزيع وحفظ - ومتابعة كافة المواضيع المحالة إلى مختلف الجهات.
- 8- توزيع القرارات الصادرة على كافة الأقسام، مع الاحتفاظ بنسخ منها؛ للرجوع إليها عند الحاجة.
- 9- متابعة إنجاز الموضوعات المحالة إلى الأقسام؛ لتحديد موقعها من الإنجاز.
- 10- التنسيق مع الأقسام لتوفير البيانات والمعلومات المطلوبة.
- 11- إعداد تقرير شهري عن موقف إنجاز الموضوعات.

12- الإعداد لعقد الاجتماعات الدورية والتحضير لها وما يخص بها من خلال ما يلي:

أ- جمع البنود المقترحة للمناقشة من الإدارات المذكورة أعلاه قبل ميعاد الاجتماع بيوم واحد أسبوعياً - حال انعقاده بشكل أسبوعي - ووضعها في أجندة اجتماع، وتسليم نسخة للسادة المعنيين بالاجتماع.

ب- تجهيز قاعة الاجتماعات بوسائل العرض اللازمة، والإشراف على نظافتها، وأسس الضيافة بها.

ت- تسجيل الأحداث Minutes of Meeting.

ث- كتابة محضر الاجتماع حسب النموذج المخصص لذلك بالرقم المسلسل والتاريخ.

ج- عرض المحضر على الرئيس.

ح- وبعد اكتمال التوقعات:

يتم تسليم صورة من المحضر لكل إدارة، مع التوقيع باستلام نسخة من الجميع على إحدى الصور؛ ومن ثم حفظها بملف المتابعة.

خ- يتم حفظ أصل المحضر بملف "الاجتماعات".

د- متابعة تنفيذ أي تكليف صدر لأي جهة خلال الاجتماع. وفيما يتعلق بالاجتماعات الطارئة:

تكون حسب التوجيهات والمناسبات التي تستدعي عقدها، أو بطلب الإدارات وموافقة المدير العام. وإجراءاتها هي إجراءات الاجتماعات الدورية نفسها، بالإضافة إلى:

1. متابعة استلام التقارير الأسبوعية واليومية والموسمية.

2. متابعة المهام التي تم التكليف بها من خلال:

- المهام التي لم تنته من اجتماعات سابقة (أسبوعية - طارئة).

- المهام التي يتم التكليف بها خلال الاجتماعات الأحدث.
- متابعة الإدارات المعنية بتنفيذ القرارات الصادرة، والإشراف على ذلك.
- متابعة أي موضوع يتم التكليف به من قبل المدير المباشر.
- التأكد من مطابقة أي خطاب وارد لأسس الجودة (ورق الشركة الرسمي - تاريخ تقديم المستند أعلى الصفحة - اسم الإدارة واسم مديرها وتوقيعه).
- التنسيق مع السكرتارية بخصوص أي عمل يتطلب مشاركة الإدارات مع بعضها البعض.
- كتابة المذكرات والتقارير، والتخطيط للاجتماعات، وإثبات وقائعها، فضلاً عن الاجتهاد في مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي.
- مراجعة تقارير الإدارات، ومطابقتها مع الخطة الموضوعية، والوقوف على مدى مطابقة تقدم العمل بالتقارير مع المدة المحددة بالجدول الزمني، ورفع تقرير دوري بالإنجاز المبكر أو التأخير، مع مخاطبة الإدارة المعنية وسؤالها عن الأسباب.

## الجدول التالي يبين المهام العامة لإدارة التنسيق ومؤشرات الأداء الرئيسة:

م	المهام العامة	مؤشرات الأداء الرئيسة
1	المساهمة في تطوير الرؤية، ووضع مبادئ الإستراتيجية والأهداف التنظيمية والخطط الإستراتيجية؛ لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة للإدارة.	* نسبة إنجاز مبادرات الخطة التشغيلية. * نسبة الأنشطة الفعلية بالمقارنة مع الأنشطة المخططة.
2	المتابعة والإشراف على تطبيق المنهجيات الداخلية المعدة لمتابعة سير الأعمال، وتنفيذ العمليات الرئيسة، ورفع التغذية الراجعة لمدير الإدارة.	* نسبة تطبيق المنهجيات المعتمدة.
3	المشاركة في تنظيم وتوزيع العمل وتوجيه المرءوسين، والقيام بتنسيق ومتابعة تنفيذ كافة الأعمال اليومية للإدارة.	* نسب الإنجاز العام للإدارة.
4	وضع المقترحات لتحسين وتطوير العمل، وتحفيز الموظفين، ورفعها إلى مدير الإدارة.	* عدد الاقتراحات التطويرية.
6	تقديم الدعم اللازم لمدير الإدارة في إعداد التقرير السنوي.	* نسبة إنجاز التقرير في الوقت المحدد للتسليم.
6	المشاركة في إعداد الموازنة الخاصة بالإدارة بالتنسيق مع رؤساء الأقسام.	* نسبة إعداد الموازنة.
7	المساعدة في مراجعة نسب الإنجاز، وتقييم أداء المهام والموظفين بالإدارة.	* نسب تحقيق الإنجاز.
8	أية مهام أخرى يتم التكليف بها.	* سرعة الاستجابة.

**رابعاً: نماذج تطبيقية:**

نموذج تطبيقي 1: اتحاد إذاعات الدول العربية:

<http://www.asbu.net/doc.php?docid=96&lang=ar>

اللجنة العليا للتنسيق بين القنوات الفضائية العربية:

تعمل اللجنة العليا للتنسيق بين القنوات الفضائية العربية - بالأساس - على التنسيق بين القنوات الفضائية العربية الحكومية والخاصة والأجهزة الإعلامية المعنية بقضايا البث التلفزيوني عبر السواتل، وسائر المنظمات والمؤسسات العربية ذات العلاقة وفق أهدافها ومهامها، كما تعمل على وضع خطط عملية وواضحة لآليات التعاون والتكامل بين مختلف الأطراف؛ تحقيقاً لأهداف الإعلام العربي إقليمياً ودولياً.

وتضطلع اللجنة العليا للتنسيق بين القنوات الفضائية العربية بمهمتين أساسيتين،

وهما:

\* مهمة تنسيقية، من خلال وضع الخطط والبرامج في مجال التنسيق بين أنشطة القنوات الفضائية، ومتابعة تنفيذها.

\* مهمة تنظيم منتدى إعلامي ومهني تحت مسمى "منتدى البث الفضائي العربي"، يخصص للنقاش وتبادل الآراء حول مواضيع حيوية ومهمة تخص القضايا الإعلامية الكبرى والبث الفضائي بالمنطقة العربية، وإستراتيجية التحرك الإعلامي الخارجي.

كما تشمل مهام اللجنة واختصاصاتها ما يلي:

\* وضع تصوّر شامل للتنسيق بين القنوات الفضائية العربية، وتحديد الأسس والضوابط لهذا التنسيق في مختلف المجالات.

\* دراسة سبل التنسيق بين النظم والتشريعات الخاصة بالبث عبر السواتل هندسياً.

\* وضع تقرير سنوي، يتضمن معلومات حديثة حول تطور الواقع الاتصالي، وحول

رصد الحاجة الفعلية لنظم التلفزيون في المنطقة العربية.

\* تقديم رؤى إعلامية للتحرك الخارجي في إطار حوار الحضارات؛ بما يعزز موقع الإعلام العربي كأداة فاعلة في نشر قيم التسامح والتعايش بين الأديان، وبما يبرز الدور العربي في صناعة الأحداث المهمة، والتأثير في مجرياتها.

وتشمل عضوية اللجنة العليا الأشخاص وممثلي الهيئات التالية:

- رؤساء الهيئات التلفزيونية الأعضاء في اتحاد إذاعات الدول العربية أو من يمثلهم.  
- المسؤولون الأوائل بالقنوات الفضائية العربية الخاصة التي تعبر عن رغبتها في الانضمام إلى اللجنة.

- الأمانة العامة لجامعة الدول العربية. قطاع الإعلام والاتصال.

- الإدارة العامة لاتحاد إذاعات الدول العربية.

- الشركات العربية المشغلة للأقمار الصناعية.

- المدن الإعلامية بالمنطقة العربية.

- المنظمة العربية لتكنولوجيا الاتصال.

- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

تنتخب اللجنة رئيسًا ونائبًا أول للرئيس، من بين ممثلي هيئات البث الأعضاء في اللجنة، وتنتخب نائبًا ثانيًا للرئيس من بين ممثلي الشركات العربية المشغلة للأقمار الصناعية والمدن الإعلامية، وذلك لمدة سنتين، وبالأغلبية العددية البسيطة للأعضاء الحاضرين. ويتولى اتحاد إذاعات الدول العربية أمانة اللجنة، وتقوم الأمانة بمهمة التنسيق بين أعضائها، وتجميع المعلومات والوثائق، والتحضير للاجتماعات، وإعداد التقارير التي تطلبها اللجنة.

تعقد اللجنة العليا اجتماعاتها الدورية كل عام بإحدى المدن الإعلامية العربية، أو بناء على دعوة من إحدى القنوات الفضائية العربية، أو بمقر اتحاد إذاعات الدول العربية بتونس.

### الحوافز التشجيعية للانضمام إلى عضوية اللجنة:

- الاستفادة من كل الخدمات التي يقدمها نظام الاتصال متعدد الوسائط، والخدمات عبر الساتل MENOS- ASBU في مجال التغطية الإذاعية والتلفزيونية لكامل المنطقة العربية.

- الانضمام إلى الباقية العربية الموحدة، وما يوفره هذا التوجه من تخفيض كبير في التكلفة، بالإضافة إلى المساعدة في تأمين بث القناة المنخرطة عبر العديد من السواتل، وفي مناطق العالم المختلفة.

- الاستفادة من حقوق بث الأحداث الرياضية العربية والدولية المتحصل عليها من طرف اتحاد إذاعات الدول العربية.

- الحصول على تسعيرة تفضيلية فيما يخص استخدام قنوات الاتحاد المستأجرة على العرب سات، وخاصة فيما يتعلق بالحجز الإجمالي لعدد من الساعات سنويًا .

- الحوافز الأخرى التي يمكن أن تمنحها الشركات المشغلة للأقمار الصناعية العربية للقنوات الأعضاء في اللجنة.

- الاستفادة من خدمات التدريب والتأهيل التي يقدمها المركز العربي للتدريب الإذاعي والتلفزيوني بدمشق، بما يسهم في الرفع من قدرات الكفاءات العربية العاملة في المجال التلفزيوني.

### نموذج 2: جامعة الدول العربية:

<http://www.lasportal.org/ar/sectors/dep/Pages/default.aspx>

وحدة التنسيق والمتابعة - قطاع الإعلام والاتصال:

#### الأهداف:

يسعى مكتب التنسيق والمتابعة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحسين مستوى خدمات الدعم الفني المقدمة لإدارات قطاع الإعلام والاتصال.

2. التنسيق بين إدارات القطاع في المجالات المختلفة.

3. التحسين المستمر لأدوات ووسائل العمل المستخدمة في إدارات القطاع.

#### المهام:

\* وضع خطة عمل سنوية في مجال التنسيق والمتابعة، تنسجم مع الأهداف الإستراتيجية للقطاع.

\* تقديم الدعم الفني لأقسام القطاع في مجالات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

\* إعداد التقارير اللازمة للأمين العام المساعد، مع التوصيات المناسبة؛ لضمان تحقيق أهداف وبرامج القطاع.

\* أي مهام أخرى يكلف بها من رئيس القطاع.

#### خامساً: التقويم:

قارن بين وظيفة التنسيق في مؤسستين إعلاميتين، من خلال ما تم نشره لهما على الموقع الرسمي الخاص بهما عبر شبكة الإنترنت.

\*\*\*