

## الفصل السابع

### التنسيق

#### تعريف التنسيق:

التنسيق: بمفهومه العام عبارة عن التوفيق بين نشاط وجهود الجماعة التي تعمل على تحقيق هدف مشترك وبث روح الانسجام والتعاون بين أفراد تلك الجماعة بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده في تحقيق الهدف المشترك.

وقد عرفه هنري فايول ( H. Fayol ) بأنه: «إيجاد الانسجام بين جميع الأنشطة في المنظمة بطريقة تيسر العمل وتحقق النجاح».

#### أهمية التنسيق:

ازدادت أهمية التنسيق زيادة كبيرة في وقتنا الحاضر ولم يعد مجرد عنصر من عناصر العملية الإدارية، بل أصبح بمثابة الروح لهذه العملية، مما دعا الأستاذان مونى ورايلي (Relley) و (Mooney) بأن يصفاه بأنه المبدأ الأول للإدارة، وينظرون إلى بقية المبادئ على أنها مساعدة أو مشتقة.

#### ويمكننا تلخيص أهمية التنسيق في النقاط الآتية:

- 1- التأكد من وضع الآلات والأدوات والمواد والأجهزة اللازمة لسير العمل في المواقع المناسبة المعدة لها.
- 2- ضمان سير العمل بطريقة جيدة.
- 3- الاستفادة من الطاقات البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف والخطط الموضوعية.
- 4- استغلال الوقت استغلالاً أمثل لتنفيذ العمل في الوقت المحدد له.
- 5- محاولة القضاء على الإسراف والاقتصاد في النفقات.

## صور التنسيق:

هناك عدد من الصور التي يمكن أن يتم بها التنسيق بالمشروع ومن أبرز هذه الصور ما يأتي:

### 1- الاتصال الشخصي أو تخصيص جهاز معين:

من أبرز صور التنسيق شيوعاً تخصيص شخص أو جهاز معين على مستوى عالٍ مهمة التنسيق، أو أن يتم التنسيق عن طريق لجان مثل لجان الإنتاج أو التسويق. ويعتبر الاتصال الشخصي أكثر الوسائل فاعلية لتحقيق التنسيق.

### 2- التنسيق عن طريق القرارات المكتوبة:

قد يتم التنسيق عن طريق اتخاذ القرارات المعينة كتابة وتوزيعها حتى يكون كل شخص في المشروع على علم بما يتم فيه وبالقرارات التي تؤثر على عمله. وقد يكون ذلك بإصدار الخطابات أو النشرات أو استخدام الوسائل الميكانيكية الحديثة لنقل الأفكار.

### 3- التنسيق عن طريق التنظيم:

يعتبر التنظيم - في حد ذاته وسيلة لتحقيق التنسيق عن طريق بناء تنظيمي تكون فيه السلطة ووظائف الأقسام محددة بشكل يربط ما بين نشاطات مختلف الأقسام ويسهل من إتمام الإجراءات المتداخلة والمتشابكة.

## معوقات التنسيق:

تنشأ بعض المشاكل التي تعوق التنسيق عن أداء مهمته وأهمها:

### 1- زيادة عدد الوظائف وتعقدها:

تعقد الزيادة المضطردة في عدد الأفراد داخل التنظيم من مشكلة التنسيق، حتى يصبح كل فرد ذات شخصية مستقلة، ويعمل لتحقيق حاجاته الفردية أو الشخصية إذ لكل فرد عاداته الخاصة وله خلفيات تتعلق به وتحدد طريقته في العمل.

وتزداد مشكلة التنسيق في الهياكل التنظيمية المعقدة وبالتالي يصعب إتمام التنسيق المطلوب.

كما تظهر بعض الصعوبات والمعوقات في الاتصال سواء بين المستويات الرأسية أو الأفقية - كلما اتسع حجم التنظيم.

## 2- تطبيق التخصص وتقسيم العمل:

تظهر مشكلة التخصص وتقسيم العمل في التنظيمات الحديثة وتظهر الحاجة إلى التنسيق - بصفة عامة - بسبب عدم تجانس المهام والوظائف ثم بسبب اختلاف الأفراد المسؤولين عن تنفيذها.

إن علاقات الأفراد في التنظيم، هي التي تسبب في معظم المشاكل المتصلة به، لأن العناصر المطلوب التنسيق بينها - إذا كانت فردية أو شخصية - تظهر الكثير من المتغيرات والعوامل التي تتحكم في التنفيذ. ومشكلة التخصص لا تقتصر على الوحدات التنظيمية ولكن التخصص بين الاستشاريين الذي يساعدون التنفيذيين في الكثير من الأمور، ومن هنا تظهر مشكلة التنسيق بين المجموعتين التنفيذية والاستشارية.