



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة الأعمال

أثر التنسيق بين الإدارات على تحقيق الانتاجية دراسة تطبيقية على شركة ارامكو

إعداد الطالبة/

فاطمة ابراهيم المنيفي

الرقم الجامعي : 243000914

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتته وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله
المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

أولاً، أشكر مشرفي الأكاديمي الذين وجهني وقدم لي النصح والإرشاد خلال كل مرحلة من مراحل هذا
العمل البحثي، وإلى جميع الأساتذة الذين شاركوني من وقتهم وخبراتهم لتقديم الملاحظات القيمة التي
ساهمت في تحسين هذا البحث.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة جامعة ميدأوشن بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من
تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة، كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر
أسمائهم راجياً من المولى عزو وجل أن يكون هذا البحث نافذة لأبحاث أخرى.

إهداء

إلى أحبائي الأعزاء، الذين كانوا دعمًا لا ينضب ومصدر إلهام لا يتوقف.

إلى عائلتي الغالية، التي لم تتوانى يومًا عن دعمي بالحب الصادق والتشجيع المستمر، فأنتم من أضاءوا
طريقي بالأمل والإيمان بقدراتي العلمية.

كانت دعواتكم ودعمكم دافعًا قويًا خلف كل خطوة أخذتها نحو تحقيق أهدافي الأكاديمية.

وإلى أصدقائي الأوفياء، الذين شاركوني لحظات الفرح والتحديات، وقفتم بجانبني بكل وفاء وإخلاص.

كانت حواراتنا ومناقشاتنا العميقة مصدر إثراء فكري، وأنتم من شاركنتموني اللحظات الصعبة والأوقات
الجميلة على حد سواء.

لكم جزيل الشكر على كل كلمة دافعة وكل نصيحة قيمة قدمتموها.

قائمة الجداول

45.....	جدول 1
46.....	جدول 2
47.....	جدول 3
49.....	جدول 4

قائمة المحتويات

ب.....	الشكر والتقدير
ب.....	إهداء
1.....	الفصل الاول
1.....	مقدمة:
3.....	مشكلة الدراسة:
4.....	أهمية الدراسة:
5.....	أهداف الدراسة:
5.....	تساؤلات الدراسة:
6.....	فروض الدراسة:
6.....	الدراسات السابقة:
11.....	الفصل الثاني
11.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
11.....	المحور الأول: التنسيق بين الإدارات
15.....	المحور الثاني: تحقيق الإنتاجية
19.....	المحور الثالث: العلاقة بين التنسيق بين الإدارات وتحقيق الإنتاجية
20.....	الاطار النظري:
41.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
41.....	المقدمة
41.....	تصميم البحث
42.....	أدوات جمع البيانات
43.....	مجتمع الدراسة وعينتها
43.....	طريقة جمع البيانات
44.....	حدود الدراسة
45.....	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
45.....	الجداول الإحصائية للفصل الرابع
45.....	المحور الاول: أثر التنسيق الإداري على الكفاءة التشغيلية
46.....	المحور الثاني: أثر التنسيق على التخطيط ودقة القرارات
47.....	المحور الثالث: أثر التنسيق على تحسين الخدمات والعمليات اللوجستية
48.....	المحور الرابع: أثر التنسيق على الإنتاجية العامة

50.....التوصيات

51.....المراجع:

الفصل الاول

مقدمة:

في عالم الأعمال والإدارة، يُعد التنسيق بين الإدارات عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات وتحقيقها لأهدافها بكفاءة؛ فمع تزايد حجم المنظمات وتشعب هياكلها التنظيمية، أصبح من الضروري تحقيق قدر عالٍ من التكامل بين الإدارات المختلفة لضمان انسجام العمليات وتقادي التعارضات التي قد تؤثر على الأداء العام؛ فالمؤسسات التي تقتصر على التنسيق الفعّال تعاني غالباً من تأخر في تنفيذ المهام، وتكرار غير ضروري للأنشطة، مما يؤدي إلى استنزاف الموارد وتعثر سير العمل، وعلى العكس، عندما يكون هناك نظام تنسيق قوي، يصبح العمل أكثر انسيابية، ويزداد وضوح الأدوار، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، ويعكس هذا الاهتمام المتزايد بالتنسيق حقيقة أن بيئة الأعمال الحديثة تتطلب تضافر الجهود داخل المنظمة، حيث لا يمكن لأي قسم أو وحدة تنظيمية العمل بمعزل عن الآخرين في ظل ترابط المهام والمسؤوليات (يوسف، 2010).

ويُعتبر الأداء الإنتاجي من أهم العوامل التي تحدد نجاح أي مؤسسة، إذ يُمثل المقياس الفعلي لكفاءة العمليات التشغيلية ومدى تحقيقها للأهداف المحددة؛ فالإنتاجية لا تعني فقط زيادة حجم المخرجات، بل تشمل أيضاً تحسين مستوى الجودة، وتقليل الهدر، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، وتعتمد المؤسسات الكبرى والصغرى على رفع كفاءة إنتاجيتها لضمان استمرارها في المنافسة، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تفرضها الأسواق العالمية، وعليه، فإن الأداء الإنتاجي يُعد مؤشراً رئيسياً على نجاح أو فشل أي منظمة، إذ ترتبط به عوامل مثل رضا العملاء، وخفض التكاليف، وتعزيز الربحية، وكل ذلك يتوقف على مدى تنظيم المؤسسة لعملياتها الداخلية وإدارتها للموارد المتاحة بفعالية (الإكلبي، 2021).

ولكي تحقق المؤسسات أعلى مستويات الأداء، لا بد من وجود آليات واضحة لضمان التنسيق الفعّال بين مختلف إداراتها وأقسامها؛ فالتنسيق يعد العنصر الأساسي في العملية الإدارية، فهو جوهرها والمحرك الرئيسي لها، كما يشكل أساس النشاط الإداري، حيث يكمل وظيفة التنظيم ويعزز كفاءة الهيكل المؤسسي. يهدف التنسيق إلى معالجة قضية الولاء الوظيفي من خلال تحقيق التعاون التنظيمي، وهو ما أشار إليه برنارد (Barnard) (طشوش، 2019)، حيث يؤكد أن إسهام الأفراد في التنظيم وتحقيق أهدافه يرتبط بمدى الفوائد التي يوفرها لهم التنظيم، وفقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، ويتم ذلك عبر بناء علاقات مترابطة بين الوظائف المختلفة، وتنسيق الجهود البشرية داخل المؤسسة من خلال العمل الجماعي، بهدف

تجنب التعارض والتكرار والازدواجية في تنفيذ المهام، ويُعد التنسيق عملية ديناميكية ومتداخلة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث يتم تحقيقه عبر عدة آليات، مثل الاستعانة بالمستشارين، تشكيل اللجان التنسيقية، تعيين أفراد مختصين بالتنسيق، عقد الاجتماعات الدورية، بالإضافة إلى التنسيق الوظيفي والإجرائي، والإشراف المباشر، وتحسين وسائل وقنوات الاتصال (التركي، 2020)؛ فعندما يكون هناك انسجام بين الإدارات، تصبح العمليات أكثر كفاءة، حيث تُحسن سرعة إنجاز المهام، ويقل الاحتكاك الإداري الذي قد يؤدي إلى تأخير العمل؛ فالمؤسسات الناجحة تعمل على ترسيخ أنظمة تنسيق تتيح نقل المعلومات بسلاسة بين الأقسام، مما يعزز التعاون بين الفرق المختلفة ويساعد في تحقيق الأداء الأمثل، وبالمقابل، فإن ضعف التنسيق داخل المؤسسات يؤدي إلى سوء توزيع الموارد، وغياب الوضوح في اتخاذ القرارات، وارتفاع مستويات البيروقراطية، مما يؤثر سلبيًا على الأداء العام (دكمار، 2024).

وعلى الرغم من الإدراك الواسع لأهمية التنسيق داخل المؤسسات، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه صعوبات في تحقيقه؛ ففي بعض الحالات، يؤدي غياب آليات تواصل فعالة بين الإدارات إلى ضعف تدفق المعلومات، مما يتسبب في حدوث تضارب في القرارات وتأخر في إنجاز المشروعات، كما أن بعض المؤسسات تعاني من التداخل غير المنظم بين الأقسام، حيث لا توجد حدود واضحة للمسؤوليات، مما يؤدي إلى ازدواجية في الجهود وخلق بيئة من الفوضى الإدارية، وعلاوة على ذلك، فإن مقاومة التغيير داخل بعض المنظمات تعيق تبني استراتيجيات تنسيق حديثة، حيث يميل بعض القادة أو الموظفين إلى التمسك بالأساليب التقليدية في إدارة العمل، حتى وإن كانت أقل كفاءة، وتجعل هذه التحديات من الضروري البحث في كيفية تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر (Elston et al, 2018).

ويكتسب الاهتمام بهذا الموضوع أهمية متزايدة نظرًا للدور الحاسم الذي يلعبه التنسيق الإداري في تعزيز الأداء المؤسسي؛ فمع تزايد تعقيد بيئات العمل، بات من الضروري للمؤسسات تطوير استراتيجيات إدارية حديثة تمكنها من تحسين التنسيق الداخلي وتعزيز الإنتاجية، حيث تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على الأساليب الأكثر فاعلية لتحقيق هذا الهدف، كما تقدم توصيات تساعد المؤسسات على تجاوز العقبات التي تواجهها في تحقيق التنسيق المطلوب؛ فمن خلال فهم أفضل لممارسات التنسيق الناجحة، يمكن للمنظمات تحسين أدائها، وتقليل الهدر في الموارد، وتعزيز بيئة عمل أكثر تكاملاً، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية العامة وقدرتها على المنافسة في سوق سريع التغير.

مشكلة الدراسة:

مع التطور المتسارع في بيئات الأعمال وزيادة تعقيد الهياكل التنظيمية، أصبح التنسيق بين الإدارات عاملاً محورياً لضمان سير العمليات بفعالية وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية؛ فالتنسيق الفعال يتيح للمؤسسات تحقيق التكامل بين أنشطتها المختلفة، وتقليل التداخل في المهام، وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار؛ إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه تحديات كبيرة في هذا المجال، ومن خلال الوقوف على بعض الفجوات مثل:

الفجوات النظرية: رغم الاهتمام الأكاديمي المتزايد بدراسة العلاقة بين التنسيق بين الإدارات وتحقيق الإنتاجية، إلا أن هناك العديد من الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والاستكشاف، ومن أبرزها:

غياب النموذج النظري الشامل: على الرغم من وجود العديد من الدراسات حول الإدارة الفعالة، إلا أن هناك نقصاً في النماذج النظرية التي تدمج بين آليات التنسيق الداخلي وأثرها المباشر على الإنتاجية، مما يخلق حاجة إلى بناء إطار متكامل يوضح طبيعة هذه العلاقة بشكل أعمق.

التأثيرات غير المباشرة للتنسيق على الأداء المؤسسي: تركز معظم الأبحاث الحالية على العلاقة المباشرة بين التنسيق والإنتاجية، دون النظر إلى العوامل الوسيطة، مثل ثقافة المنظمة، وأساليب القيادة، والتكنولوجيا المستخدمة في تسهيل التنسيق.

التباين بين القطاعات المختلفة: تختلف بيئات العمل من قطاع إلى آخر، ومع ذلك، فإن معظم الدراسات تتناول التنسيق الإداري بشكل عام دون مراعاة الاختلافات القطاعية التي قد تؤثر على فاعلية التنسيق وعلاقته بالإنتاجية.

الفجوات العملية: فيما يتعلق بالجوانب التطبيقية، تواجه المؤسسات العديد من التحديات عند محاولة تحقيق التنسيق الفعال بين إداراتها، ومن أبرزها:

نقص البنية التحتية التكنولوجية: لا تزال العديد من المؤسسات تعاني من ضعف في أنظمة المعلومات التي تسهل عملية تبادل البيانات بين الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى تأخير تنفيذ المهام واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

غياب ثقافة التعاون الإداري: في بعض المؤسسات، تسود النزعة الفردية بين الإدارات، حيث تعمل كل إدارة بمعزل عن الأخرى، مما يخلق بيئة تنافسية غير صحية تعيق تحقيق التنسيق المطلوب.

التحديات التنظيمية والإدارية: في المؤسسات الكبيرة، يكون من الصعب تحقيق مستوى عالٍ من التنسيق بسبب تعقيد الهياكل التنظيمية، مما يتطلب استراتيجيات خاصة لتسهيل عمليات الاتصال والتكامل بين الأقسام المختلفة.

وبينما يُعد التنسيق بين الإدارات عنصرًا أساسيًا لتحسين الإنتاجية، إلا أن هناك العديد من العقبات التي تحول دون تحقيقه بشكل فعال، وتظل هناك تساؤلات حول مدى تأثير تحسين التنسيق الإداري على مستوى الإنتاجية، وما إذا كانت هناك استراتيجيات محددة يمكن أن تساعد في الحد من التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا المجال، وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر التنسيق بين الإدارات على تحقيق الإنتاجية في المؤسسات؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على دور التنسيق بين الإدارات في تحقيق الإنتاجية داخل المؤسسات، مما يساهم في تطوير الفهم حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال التكامل الإداري. مع تزايد تعقيد الهياكل التنظيمية، أصبح التنسيق بين الإدارات عاملاً رئيسياً لضمان انسجام العمليات وتقليل العقبات التي قد تؤثر على كفاءة الإنتاجية، وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

– الأهمية النظرية

من الناحية النظرية، تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين التنسيق والإنتاجية، حيث تقدم تحليلاً معمقاً للعوامل التي تؤثر على هذه العلاقة، مما يساعد في تطوير نماذج إدارية أكثر شمولية، كما تساهم في ربط المفاهيم التقليدية للإدارة بنهج حديث يساعد في توضيح التأثيرات غير المباشرة للتنسيق، مثل دوره في تحسين بيئة العمل وتعزيز سرعة اتخاذ القرارات، وإضافة إلى ذلك، توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن البناء عليه في أبحاث مستقبلية تتناول تحسين كفاءة المؤسسات من خلال التكامل بين إداراتها المختلفة.

– الأهمية العملية

من الناحية العملية، تساعد الدراسة المؤسسات على تبني ممارسات إدارية تعزز التنسيق، مما ينعكس على تحسين كفاءة العمليات الداخلية وتقليل التعارضات بين الإدارات، كما تسلط الضوء على استراتيجيات يمكن تطبيقها لتحسين سرعة اتخاذ القرارات، وتعزيز الإنتاجية من خلال الحد من التأخيرات التشغيلية وتقليل الهدر في الموارد، وعلاوة على ذلك، تقدم الدراسة حلولاً تساعد في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية أكثر انسجاماً وكفاءة، ويساهم ذلك في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يوفر التنسيق الفعال ميزة استراتيجية تمكنها من تحقيق أداء مستدام في بيئة الأعمال المتغيرة.

أهداف الدراسة:

يعد الهدف العام للدراسة هو: استكشاف أثر التنسيق بين الإدارات على تحقيق الإنتاجية في المؤسسات. ويندرج تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى إلى توضيح العلاقة بين التنسيق الإداري وكفاءة الأداء المؤسسي، وهي كما يلي:

- تحليل تأثير التنسيق بين الإدارات على كفاءة العمليات الداخلية داخل المؤسسة.
- دراسة دور التنسيق بين الإدارات في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
- تقييم مدى مساهمة التنسيق الفعال بين الإدارات في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية.
- استكشاف التحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق التنسيق الإداري.

تساؤلات الدراسة:

بناءً على ما تم استعراضه في مشكلة الدراسة، والتي تركز على فهم تأثير التنسيق بين الإدارات على تحقيق الإنتاجية، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: **ما هو أثر التنسيق بين الإدارات على تحقيق الإنتاجية في المؤسسات؟**، ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يؤثر التنسيق بين الإدارات على كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة؟
- ما هو دور التنسيق بين الإدارات في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة؟
- هل يساهم التنسيق الفعال بين الإدارات في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية؟
- ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق التنسيق بين الإدارات؟

فروض الدراسة:

تسعى الفرضيات إلى توجيه الدراسة نحو تحقيق فهم أعمق لأثر التنسيق بين الإدارات على تحقيق الإنتاجية في المؤسسات، وتهدف هذه الفرضيات إلى تحليل العلاقة بين التنسيق الإداري وكفاءة العمليات الداخلية، بالإضافة إلى تحديد العوامل التي قد تعزز أو تعيق تحقيق التنسيق الفعال داخل المنظمات، وبناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنسيق بين الإدارات وتحقيق الإنتاجية في المؤسسات.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنسيق بين الإدارات وسرعة الإنجاز.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنسيق بين الإدارات وجودة العمل.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنسيق بين الإدارات وتخفيض التكلفة.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنسيق بين الإدارات ومرونة الأداء.

الدراسات السابقة:

دراسة (الإكلبي، 2021)، بعنوان: "القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الفعالة والمحفزة في تحسين الإنتاجية داخل المنظمة، بالإضافة إلى الكشف عن الأنماط والأساليب القيادية المتبعة لتحقيق الإنتاجية المطلوبة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عيّنتها 52 فردًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المستقبل. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن القيادة ساهمت في توفير بيئة عمل تدعم الإبداع والابتكار في أساليب الإنتاج الحديثة، كما حرص القادة على تلبية احتياجات العاملين لتحفيزهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الإدارة العليا للعاملين في القرارات المتعلقة بالإنتاجية،

وتعزيز تبادل المعرفة بين الأفراد لترغيبهم في تحقيق مستويات إنتاجية أعلى، كما أكدت على أهمية تنظيم دورات تدريبية للقادة والعاملين داخل وخارج بيئة العمل لتعزيز مهاراتهم وتحسين الأداء العام.

دراسة (سعيد ومطر، 2020)، بعنوان: "تقييم تجربة انتقال الصلاحيات من الوزارة الاتحادية إلى الحكومة المحلية"، وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تأثير نقل الصلاحيات الإدارية والقانونية والمالية والفنية من الوزارة الاتحادية (الإعمار والإسكان والبلديات) إلى الحكومة المحلية في محافظة ذي قار على الأداء البلدي، وتمحورت مشكلة الدراسة حول كيفية توفير متطلبات تجربة نقل الصلاحيات، بينما سعى إلى تقييم هذه التجربة والتعرف على آليات تنسيق الأنشطة البلدية، وقد تم اعتماد فرضية مفادها أن التحول من النظام المركزي إلى اللامركزي يساهم في تطوير الأداء البلدي، واستهدفت الدراسة القطاع الخدمي في مديرية بلديات محافظة ذي قار، حيث بلغ عدد الموظفين المشمولين بالدراسة 185 موظفًا، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات والاتصالات المباشرة.

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن لمقارنة الأنشطة البلدية قبل وبعد نقل الصلاحيات، من خلال توظيف الوسط الحسابي لتحديد نسبة النجاح، وأسفرت النتائج عن عدة استنتاجات، أهمها أن الصلاحيات لم تُنقل بالكامل، مما أدى إلى تداخل في المسؤوليات وعائق أمام تحسين الخدمات، كما تبين أن الهيكل الوظيفي غير متناسب مع متطلبات اللامركزية، مما أثر سلبًا على تنسيق العمليات الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة تحديد السياسات العامة والصلاحيات بدقة، وإعادة هيكلة التنظيم الإداري ليتلاءم مع متطلبات نقل الصلاحيات، إضافة إلى استحداث شعبة متخصصة بالتنسيق داخل المديرية وخارجها لتعزيز كفاءة الأداء البلدي.

دراسة (التركي، 2020)، بعنوان: "أثر التنسيق بين الوحدات الإدارية على فاعلية الشراء"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التنسيق بين الوحدات الإدارية في الشركات التجارية على فاعلية الشراء، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين التنسيق الإداري وكفاءة عمليات الشراء، وتناولت الدراسة مفهوم وأهمية وأهداف التنسيق الإداري، بالإضافة إلى استكشاف العلاقة بينه وبين العمليات الإدارية الأخرى، وتأثيره على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من موظفي الشركات التجارية في مدينة عنيزة، السعودية.

وأظهرت النتائج وجود ارتباط ضعيف بين التنسيق الإداري وفاعلية الشراء، حيث تبين أن بعض أبعاد التنسيق، مثل تأثيره على الميزة التنافسية، تكاد تكون معدومة، كما كشفت الدراسة أن العديد من الموظفين في الشركات التجارية يعملون في بيئات تقتصر إلى التنسيق الإداري، نظرًا لأن أولوياتهم تركز على الأجور الشهرية أكثر من جودة بيئة العمل، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أهمية التنسيق الإداري بين الوحدات المختلفة في الشركات التجارية، وتوظيف منسقين متخصصين للقيام بمهام التنسيق، كما شددت على أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين عمليات التنسيق، ووضع آليات واضحة ومحددة تساهم في تعزيز كفاءة عمليات الشراء داخل المؤسسات.

دراسة (Elston et al, 2018)، بعنوان: " خفض التكاليف التعاوني: الكفاءة الإنتاجية باعتبارها علاقة ترابط بين المنظمات العامة"، وهدفت الدراسة إلى استكشاف دور التعاون بين المنظمات العامة في تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تقليل التكاليف وتعزيز الفعالية التشغيلية، وركزت الدراسة على فهم العوامل التي تحفز التعاون بين المؤسسات العامة، سواء كانت ناتجة عن تعقيد السياسات العامة أو الحاجة إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية عبر دمج الموارد والخدمات، واعتمد الباحثون على نظرية التنظيم لتطوير إطار تحليلي يوضح كيف يؤثر التعاون بين الوكالات الحكومية على تشكيل وإدارة الشراكات، بالإضافة إلى آثاره على الأداء، وناقشت الدراسة التحديات التي تواجه تنفيذ مثل هذه الشراكات، بما في ذلك الاعتماد المتبادل بين المنظمات وتأثير ذلك على الإدارة والحوكمة.

ومن خلال تحليل نماذج التعاون في القطاعات المختلفة، أبرزت الدراسة أن مشاركة الموارد والخدمات، مثل تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، يمكن أن تؤدي إلى تحقيق وفورات الحجم وتحسين الإنتاجية، ومع ذلك، أكدت النتائج أن نجاح هذه الاستراتيجيات يعتمد على وضوح الأدوار والمسؤوليات، ووجود آليات حوكمة فعالة لضمان التنسيق الفعال بين المؤسسات، وخلصت الدراسة إلى أن التعاون في تقليص التكاليف يمكن أن يكون أداة فعالة لتحسين الكفاءة في تقديم الخدمات العامة، ولكنه يتطلب إدارة دقيقة لتحقيق التوازن بين الفوائد المحتملة والتحديات التنظيمية المصاحبة، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الأبحاث حول تأثير هذه الشراكات على الأداء العام للحكومات والمؤسسات العامة.

دراسة (Martinez & Hurtado, 2018)، بعنوان: "قضايا الاتصال الداخلي في الشركات: هل تؤثر على الإنتاجية؟"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير مشكلات الاتصال الداخلي داخل الشركات على الإنتاجية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين بيئة العمل، والتواصل الداخلي، وكفاءة أداء الموظفين،

وقد ناقش الباحثون أهمية الاتصال الداخلي كأداة استراتيجية لتحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء الوظيفي، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي فرضتها العولمة على بيئات الأعمال، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى موظفين في مختلف الشركات. تم تحليل المشكلات التي تواجه الاتصال الداخلي، مثل ضعف قنوات التواصل، نقص التغذية الراجعة، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسات.

وأظهرت النتائج أن ضعف الاتصال الداخلي يؤثر سلباً على التحفيز الوظيفي ومستوى الإنتاجية، مما يؤدي إلى تدني الأداء العام للشركات وانخفاض التنافسية في السوق، وخلصت الدراسة إلى أن تحسين الاتصال الداخلي يمكن أن يساهم في تعزيز بيئة العمل، وتحفيز الموظفين، وتحقيق معدلات إنتاجية أعلى، وأوصى الباحثون بضرورة تطوير استراتيجيات تواصل فعالة داخل المؤسسات، تتضمن تحسين آليات التغذية الراجعة، وتعزيز الشفافية في القرارات الإدارية، وتشجيع ثقافة الحوار المفتوح بين الإدارة والموظفين.

إجراء تحليلي مقارنة بين الدراسات

عند مقارنة نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، يظهر عدد من أوجه التشابه والاختلاف، سواء من حيث الموضوعات المدروسة أو المنهجيات المتبعة أو النتائج والتوصيات.

من حيث الهدف والمجال الموضوعي، تشترك هذه الدراسة مع دراسة (التركي، 2020) ودراسة (Elston et al., 2018) في تركيزها على أثر التنسيق بين الإدارات أو المنظمات على تحسين الفاعلية التشغيلية أو الإنتاجية. إلا أن دراستي ركزت على التنسيق الإداري في مؤسسة صناعية كبيرة (أرامكو)، بينما ركزت دراسة التركي على الشركات التجارية، ودراسة Elston et al. على التعاون بين المنظمات العامة. وفي حين تناولت دراستي أثر التنسيق على الإنتاجية بمفهومها الشامل (الكفاءة، خفض التكاليف، تقليل الأخطاء)، ركزت دراسة التركي على فاعلية الشراء فقط، بينما ركزت دراسة Elston et al. على التعاون لتقليل التكاليف كأداة لتحسين الكفاءة.

أما دراسة (سعيد ومطر، 2020) فقد تميزت بتركيزها على اللامركزية ونقل الصلاحيات وتأثيرها على الأداء البلدي، لكنها تشترك مع دراستي في الاهتمام بكيفية تأثير الهيكل الإداري وتوزيع الصلاحيات

على التنسيق وكفاءة العمليات. ومع ذلك، تميزت دراستي بتركيزها المباشر على بيئة الشركات الصناعية الكبيرة، في حين ركزت دراسة سعيد ومطر على القطاع الخدمي الحكومي.

من حيث المنهجية، تتفق هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة، مثل دراسة (الإكلبي، 2021)، (التركي، 2020)، و(Martinez & Hurtado, 2018)، في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات باستخدام أدوات كمية (كالاستبانة). في المقابل، استخدمت دراسة (سعيد ومطر، 2020) منهجًا تحليليًا مقارنةً اعتمد بشكل أكبر على المقابلات والاتصالات المباشرة، بينما وظفت دراسة Elston et al. تحليلًا تنظيميًا نظريًا يستند إلى مراجعة حالات تعاون بين المؤسسات العامة.

فيما يتعلق بالنتائج، تؤكد دراستي ودراسة (الإكلبي، 2021) على أهمية الدور الإداري (سواء التنسيق أو القيادة) في تعزيز الكفاءة وتحقيق بيئة عمل داعمة للإنتاجية. كما تتفق مع دراسة (Martinez & Hurtado, 2018) في إبراز أهمية الاتصال الداخلي الفعال كعنصر داعم للإنتاجية. أما دراسة (التركي، 2020) فأشارت إلى ضعف العلاقة بين التنسيق وفاعلية الشراء، وهو ما يختلف عن نتائج دراستي التي أظهرت أثرًا إيجابيًا واضحًا للتنسيق على مختلف أبعاد الإنتاجية. ومن ناحية أخرى، ركزت دراسة Elston et al. على أهمية وضوح الأدوار وآليات الحوكمة لضمان نجاح التعاون بين المؤسسات، وهو ما يتقاطع مع نتائج دراستي في أهمية وضوح المسؤوليات لتنفيذ التنسيق الفعال.

وأخيرًا، من حيث التوصيات، تتشابه الدراسات في التأكيد على أهمية تعزيز التنسيق (دراستي، التركي، (Elston et al.)، وتطوير آليات الاتصال الداخلي (Martinez & Hurtado))، مع التركيز في بعضها على أهمية التكنولوجيا ودورات التدريب لتحسين مستوى التنسيق وكفاءة الأداء، وهي توصيات تتوافق مع ما خرجت به هذه الدراسة في سياق أرامكو.

الفصل الثاني

المنطلقات النظرية للدراسة:

المحور الأول: التنسيق بين الإدارات

يُعد التنسيق بين الإدارات عنصرًا جوهريًا في نجاح المؤسسات، حيث يساهم في تحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ويضمن انسجام العمليات التشغيلية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وتعزيز الأداء المؤسسي.

مفهوم التنسيق بين الإدارات

يُعتبر التنسيق بين الإدارات من المهام الأساسية للإدارة، حيث يساهم في تحقيق أداء عالٍ للمنظمة عبر الاستخدام الأمثل للموارد وتنظيمها بكفاءة؛ فالتنسيق يعزز الانسجام والتكامل بين الأنشطة، مما يساهم في إحلال العمل الجماعي محل الفردي لتحقيق الأهداف المنشودة، ومع ازدياد حجم المنظمات، يصبح التنسيق ضرورة حتمية للحفاظ على الطابع النظامي للعمل، بحيث تبدو جميع أجزائها وكأنها وحدة متكاملة، ويُنظر إلى التنسيق بين الإدارات على أنه وسيلة لملاءمة الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، مثل التخطيط، إدارة الموارد البشرية، التدريب، ومشاركة العاملين، مما يساهم في تبادل الخبرات وتحسين تقديم الخدمات والإدارة المالية، كما أنه يساعد في ربط البنية التحتية بالعمليات التشغيلية، مما يعزز تبادل الموارد التنظيمية الجوهرية بين مختلف الإدارات (دكار، 2024).

وقد ساهم العديد من المفكرين في تطوير مفهوم التنسيق الإداري، حيث تم اعتباره جزءًا من العملية الإدارية الشاملة، التي تشمل التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، التوجيه، التقرير، والتمويل، ويُعد التنسيق موضوعًا يهم العديد من التخصصات، مثل نظرية المنظمة، العلوم السياسية، الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع، والإدارة الاستراتيجية، نظرًا لأهميته في تحقيق نجاح المنظمات؛ فالمنظمات تُعتبر أنظمة مترابطة لأنشطة منسقة وسلوكيات متخصصة، مما يتطلب مستويات عالية من التنسيق لضمان كفاءتها وفعاليتها، ويُنظر إليه كاستراتيجية إدارية أساسية تساعد المنظمة على تحسين أدائها من خلال عمليات مستمرة لمطابقة الموارد مع المتطلبات. كما يُعد التنسيق أحد الوظائف الخمس الرئيسية للإدارة، والتي تشمل التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، والتنسيق نفسه، ويشكل التنسيق تحديًا جوهريًا تواجهه جميع المنظمات، حيث يتكون من عنصرين أساسيين: الأول يتمثل في تنظيم الأنشطة المختلفة بطريقة واضحة، والثاني

يمكن في توجيه تنفيذ هذه الأنشطة بأسلوب يضمن تحقيق الأهداف المشتركة، مما يجعل الأداء العام أكثر ترابطاً وانسجاماً (سعيد ومطر، 2020).

أهمية وأهداف التنسيق بين الإدارات

تتزايد أهمية التنسيق الإداري مع التطور السريع الذي تشهده تقنيات الإدارة الحديثة، حيث أصبح بمثابة الروح التي تحرك العملية الإدارية؛ فهو يرتبط بشكل وثيق بالتفاعلات الاستراتيجية بين التعاون والمنافسة، إذ أن الأطراف المتنافسة قد تجد نفسها مضطرة إلى تنسيق بعض الإجراءات في مجالات معينة، كما أن التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد غيرت قواعد المنافسة، مما جعل التنسيق أكثر أهمية من أي وقت مضى، خاصة في ظل اعتماد المنظمات المتزايد على الترابط التكنولوجي في تنفيذ أعمالها، ويسهم التنسيق الإداري في تعزيز الاتصال بين الإدارات، وتحسين الإنتاج، وزيادة التمكين الإداري، كما يتيح مراقبة الأداء وتعزيز التعاون لتحقيق ميزات تنافسية، وكلما كان التنسيق أكثر فاعلية، ساهم في تقليل التكاليف المالية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وعلى العكس، فإن التنسيق غير الفعال يؤدي إلى هدر الموارد، وتكرار المهام، وزيادة الروتين، مما قد يتسبب في فشل بعض المشاريع (Elston et al, 2018).

يعد التنسيق عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات، إذ يساهم في إدارة الأنشطة المختلفة بفعالية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وضمان انسيابية العمليات داخل المنظمة، كما يساعد في رفع كفاءة الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، من خلال تعزيز وحدة العمل والتوجيه الفعال، وعلاوة على ذلك، فإن التنسيق الإداري يحقق التكامل بين المنظمة الإدارية والجهات الأخرى، مما يساهم في إنجاز الأعمال بسرعة ودقة، ويعزز مصداقية المنظمة، كما يُعد من المتطلبات الأساسية لنجاح استراتيجيات الأعمال، حيث يساهم في تحقيق التكامل بين مختلف الوحدات الإدارية، ويضمن التفاهم والتعاون بين المستويات المختلفة داخل المنظمة (Martinez & Hurtado, 2018).

ومن الناحية الاقتصادية، يُعتبر التنسيق أداة استراتيجية لتعزيز استدامة المنظمة وتحقيق مصالحها، حيث يساهم في الوصول إلى الموارد اللازمة، وتوجيه المهام نحو الأهداف المشتركة، كما يساعد في الحد من الصراعات الداخلية، وتقليل التكاليف، وتعزيز تكامل الأدوار بين الإدارات المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء العام للمنظمة، وبالإضافة إلى ذلك، يعزز التنسيق روح التعاون والتفاهم بين القادة

الإداريين، مما يسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة، وتحقيق انسجام في السياسات التنظيمية، بما يدعم استقرار المنظمة ويعزز قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة (الدماصي، 2016).

أنواع التنسيق بين الإدارات

يتخذ التنسيق داخل المنظمات أشكالاً متعددة تهدف إلى تحقيق الانسجام بين الأنشطة المختلفة وتعزيز التعاون بين الوحدات التنظيمية، ويمكن تصنيف أنواع التنسيق الإداري كما يلي (دكمار، 2024):

التنسيق الداخلي: يهدف إلى تحقيق التكامل بين مختلف الوحدات داخل المنظمة، من خلال تنسيق الجهود والأنشطة بين الأفراد والأقسام المختلفة، ويسهم هذا النوع في تحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف بفعالية، عبر تبادل المعلومات وتوحيد الجهود وإزالة العقبات التي قد تعيق سير العمل (طشطوش، 2019).

التنسيق الخارجي: يركز على تحقيق الانسجام بين أنشطة المنظمة والعوامل الخارجية التي تتعامل معها، مثل الموردين، العملاء، والجهات الحكومية، ويساعد هذا النوع المنظمات على التكيف مع الضغوط الخارجية، مما يتيح لها فرصة أكبر للتفاعل والتكيف مع بيئة العمل الخارجية المتغيرة (يوسف، 2010).

التنسيق الأفقي: يتمثل في التعاون والتواصل بين الوحدات التنظيمية التي تقع على نفس المستوى الإداري داخل المنظمة، ويهدف إلى ضمان التنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة داخل الهيكل الإداري نفسه، مما يسهم في تحقيق التكامل بين الأنشطة وتجنب الازدواجية في العمل (التركي، 2020).

التنسيق العمودي: يعتمد على تدفق الاتصال والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، سواء من الأعلى إلى الأسفل، حيث تُنقل التوجيهات والقرارات من الإدارة العليا إلى الإدارات الفرعية، أو من الأسفل إلى الأعلى، حيث يتم رفع التقارير والمقترحات من المستويات الأدنى إلى الإدارة العليا لضمان تدفق المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة (طشطوش، 2019).

التنسيق الزمني: يهدف إلى ضمان تنفيذ الأنشطة وفق جدول زمني محدد، مما يساعد في تحقيق الأهداف في الوقت المناسب، ويشمل هذا النوع من التنسيق تحديد المواعيد الزمنية للمهام، ومراقبة تقدم العمل، وإجراء التعديلات اللازمة لمواكبة أي تأخيرات قد تحدث أثناء التنفيذ (يوسف، 2010).

التنسيق الفكري: يركز على تحقيق التكامل بين الأفكار والرؤى المختلفة داخل المنظمة، خاصة بين متخذي القرار، مما يساهم في الوصول إلى قرارات جماعية فعالة تعزز من تحقيق الأهداف التنظيمية (طشوش، 2019).

التنسيق المالي: يهدف إلى تحقيق الانسجام بين الأنشطة المالية داخل المنظمة، من خلال تخصيص الموارد المالية لكل نشاط وفق الأولويات المحددة، ويساعد هذا النوع في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية وضمان تحقيق الأهداف المالية للمنظمة بكفاءة (Martinez & Hurtado, 2018).

وسائل تحقيق التنسيق بين الإدارات

يمكن تحقيق التنسيق داخل المنظمة بعدة طرق، من أبرزها (سعيد ومطر، 2020):

- **التنسيق عبر التنظيم البسيط:** يتم ذلك من خلال تجميع الأنشطة المرتبطة معاً داخل وحدة إدارية واحدة تحت قيادة مشتركة، وتحديد أهداف واختصاصات كل وحدة إدارية لضمان انسجام الأداء.
- **التنسيق عبر وسائل الاتصال المختلفة:** يشمل استخدام وسائل الاتصال الرسمية مثل الخطابات والمنشورات الدورية، إلى جانب الاجتماعات الدورية بين أعضاء المنظمة لضمان تدفق المعلومات.
- **التنسيق عبر اللجان المتخصصة:** من خلال تشكيل لجان تعمل على تنسيق الأعمال بين الإدارات المختلفة، بما يساهم في تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة.
- **التنسيق باستخدام وسائل الاتصال الحديثة:** يشمل استخدام التكنولوجيا المتطورة لتسهيل تبادل المعلومات والأفكار بين الإدارات المختلفة، مما يساهم في تحسين سرعة وكفاءة التنسيق الإداري.
- **التنسيق عبر الاتصالات غير الرسمية:** يعتمد على التفاعل غير الرسمي بين الموظفين عبر قنوات غير رسمية مثل اللقاءات غير المخططة، مما يساهم في تسريع عمليات التنسيق وتعزيز التعاون داخل المنظمة (الدامصي، 2016).

العوامل المؤثرة على نجاح التنسيق بين الإدارات

تتطلب إدارة المنظمة توحيد الجهود وتوجيهها بفعالية، من خلال تحديد الأعمال المطلوبة من كل فرد، وتحديد الزمن اللازم لإنجاز العمليات، إلى جانب تحديد الأسلوب والشكل الأمثل لتنفيذ المهام، ومن هنا تبرز الحاجة إلى وظيفة التنسيق، التي تساعد في تحقيق هذا التكامل، وتزداد أهميتها مع التوسع في استخدام الموارد والتطورات التكنولوجية لتحقيق الأهداف المرجوة (Elston et al, 2018).

يؤثر على نجاح التنسيق عدة عوامل، أبرزها تعيين الوظائف للإدارات المختلفة بطريقة منظمة، وضمان إنجاز الأعمال ضمن الأطر الزمنية المحددة، إضافة إلى تخصيص الموارد المالية بشكل مناسب، ومدى التعاون بين الإدارات المعنية في تنفيذ أنشطة المنظمة، كما أن حجم المنظمة ونموها يمكن أن يزيد من تعقيدات التنسيق، خاصة عند غياب التخطيط الفعّال، وعدم تطوير مهارات الموظفين، وإهمال الحوافز التي تعزز من شعورهم بالمسؤولية، ومن العوامل الأخرى التي قد تعيق التنسيق، البيئة التنظيمية وهيكل المنظمة الإداري، حيث أن التنوع في القيم، والميول، والأهداف بين الأقسام المختلفة قد يزيد من تحديات تحقيق التناغم الإداري؛ لذلك، يصبح تبادل المعلومات أمرًا حيويًا لتحسين التواصل بين الإدارات وتعزيز فعالية التنسيق، حيث يسهم في تقريب وجهات النظر وتحديد الأولويات والأهداف بوضوح (سعيد ومطر، 2020).

ويتم تنفيذ متطلبات التنسيق عادة تحت إشراف الإدارة العليا، لضمان توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أن التنسيق بين المنظمات المتنافسة على الموارد المحدودة يمثل تحديًا كبيرًا، مما يستلزم تعزيز التعاون بينها لتجنب الصراعات وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وإلى جانب ذلك، يُعتبر التواصل الفعّال من الأدوات الأساسية لتحقيق التنسيق، حيث يسهم في دمج الخطط التنظيمية، وتعزيز استخدام التكنولوجيا، وتمكين الموظفين من استغلال جميع موارد المنظمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة، ويمكن التغلب على مشاكل التنسيق من خلال تطبيقه بشكل مبكر، وتقليل المركزية، وتعزيز أساليب الإدارة اللامركزية، مما يتيح مزيدًا من المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية (دكمار، 2024).

المحور الثاني: تحقيق الإنتاجية

تتمثل الوظيفة الأساسية للإدارة في تحقيق الأهداف المحددة بأعلى مستوى من الكفاءة، وتختلف هذه الأهداف تبعًا لطبيعة نشاط كل مشروع وإمكاناته، إلا أن المبدأ الأساسي الذي يوجه الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين، سواء كان سلعة أو خدمات، بجودة وكفاءة عالية (موسى والصرايرة، 2021).

مفهوم الإنتاجية وأبعادها

تُعد الإنتاجية مفهومًا نسبيًا يعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات بمختلف أشكالها، حيث تتأثر هذه العلاقة بالظروف المحيطة والعوامل البيئية، وتلعب مؤشرات الإنتاجية دورًا هامًا على الصعيدين الاقتصادي والإداري، سواء على المستوى القومي أو داخل المؤسسات، حيث تبرز أهميتها في ضمان

استمرارية الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف بكفاءة، ويتضمن تعريف الإنتاجية أكثر من بُعد، ويختلف مفهومها وفقًا للغرض من استخدامها. فقد يتم النظر إليها على أنها العلاقة التي تربط بين المدخلات والمخرجات، أو كمؤشر لقياس الكفاءة والفعالية في الأداء، ويؤثر هذا الاختلاف في تعدد طرق قياس الإنتاجية، كما ينعكس على مدلولها سواء من الناحية الاقتصادية أو من منظور الفكر الإداري، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة (الريح، 2023).

أهمية الإنتاجية

تلعب الإنتاجية دورًا حيويًا في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مختلف المستويات، سواء على مستوى الدولة والمجتمع، أو على مستوى المنظمات، أو الأفراد؛ فعلى المستوى الوطني، تُعتبر الإنتاجية العالية مؤشرًا على تقدم الاقتصاد وزيادة الدخل القومي، مما ينعكس إيجابًا على رفاهية المجتمع من خلال توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة، وبالتالي تحسين مستوى المعيشة للمواطنين (سالم وابن نجمة، 2021).

أما على مستوى المنظمات، فإن تحسين الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج وتقليل التكاليف، مما يعزز القدرة التنافسية في السوق ويزيد من الأرباح. هذا التحسن يمكن الشركات من الاستثمار في تطوير منتجاتها وتوسيع نطاق خدماتها، مما يساهم في خلق فرص عمل جديدة وتقليل معدلات البطالة (Martinez & Hurtado, 2018).

وعلى الصعيد الفردي، تُعكس إنتاجية الفرد مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يبذله من جهد ومعرفة ومهارة. ارتفاع كفاءة الفرد الإنتاجية يؤدي إلى حصوله على أجر أعلى، وبالتالي تحسين مستواه المعيشي. بالإضافة إلى ذلك، فإن زيادة الإنتاجية الفردية تعزز من شعور الفرد بالرضا عن الذات وتزيد من فرص التطور المهني (Su et al, 2023).

عناصر القدرة الإنتاجية

القوة العاملة: تشمل جميع العاملين في المنظمة، سواء كانوا مسؤولين عن تشغيل الآلات والمعدات، أو تنفيذ العمليات اليدوية والكهربائية، أو تقديم الخدمات والأعمال الإدارية، ويُعد هذا العنصر من أكثر العوامل تأثيرًا في تحقيق الإنتاجية (الإكلبي، 2021).

التجهيزات الرأسمالية: تتضمن البنية التحتية للمصنع، مثل المباني والآلات والمعدات والأجهزة التي تُستخدم في تنفيذ العمليات الإنتاجية والخدمات المساندة، مما يجعلها من العوامل الأساسية لرفع مستوى الإنتاجية (سالم وابن نجمة، 2021).

المواد الأولية: تشمل المواد الخام واللوازم المختلفة مثل الوقود، المواد الكيميائية، وقطع الغيار، والتي تُعد ضرورية لاستمرار العملية الإنتاجية، ويعتمد توفير هذه المواد على تخطيط محكم لعمليات الشراء، مع ضمان توفرها بالكميات والأسعار المناسبة، وتسليمها في الوقت المحدد لتجنب أي توقف في الإنتاج.

العوامل المؤثرة في تحقيق الإنتاجية

تتأثر الإنتاجية بعدة عوامل تتداخل فيما بينها، ويمكن تصنيفها إلى الفئات التالية (الإكلبي، 2021):

- العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية: تشمل الاستقرار السياسي، السياسات الاقتصادية، والثقافة المجتمعية التي تؤثر على بيئة العمل (موسى والصرايرة، 2021).
- العوامل القانونية والتشريعية: تتعلق بالقوانين والأنظمة التي تحكم العمليات الإنتاجية وتؤثر على سير العمل.
- العوامل التكنولوجية: تشمل مستوى التكنولوجيا المستخدمة ومدى تحديثها وتأثيرها على كفاءة العمليات.
- العوامل الإدارية والتنظيمية: تتعلق بأساليب الإدارة، الهيكل التنظيمي، وفعالية التنسيق بين الإدارات.
- الحوافز المادية والمعنوية: تشمل الرواتب، المكافآت، والتقدير الذي يحصل عليه العاملون.
- نسبة رأس المال إلى قوة العمل: تشير إلى مدى توفر الموارد المالية مقارنة بالقوى العاملة.
- القوى البشرية: تشمل مهارات، تدريب، وتأهيل العاملين (الجعفري وعبدالغفار، 2019).
- ندرة الموارد: مثل الطاقة، المياه، والمعادن الضرورية للإنتاج.
- التغيرات في قوة العمل: تشمل التغيرات الديموغرافية، المهارات، والتوقعات.
- الإبداع والتكنولوجيا: مدى الابتكار والتطور التكنولوجي المستخدم في العمليات الإنتاجية.
- القوة التفاوضية للقوى العاملة: تأثير النقابات والاتحادات العمالية على شروط العمل.

- نوعية حياة العمل والمناخ التنظيمي: تشمل بيئة العمل، ثقافة المؤسسة، وظروف العمل.
- الدعم الإداري وثقافة التدريب: مدى دعم الإدارة لتطوير الموظفين وتوفير فرص التدريب.

يساعد فهم هذه العوامل المؤسسات على تحسين إنتاجيتها من خلال التركيز على المجالات التي تحتاج إلى تطوير.

استراتيجيات تحسين الإنتاجية

تحسين الإنتاجية يُعدُّ هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات لتعزيز كفاءتها وتنافسيتها. توجد العديد من الاستراتيجيات الفعّالة التي يمكن تطبيقها لتحقيق هذا الهدف. فيما يلي تفصيل لأبرز هذه الاستراتيجيات (Elston et al, 2018):

تقييم وتحليل العمليات الحالية: الخطوة الأولى نحو تحسين الإنتاجية هي فهم العمليات الحالية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، حيث يُوصى بإجراء تحليل شامل للعمليات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تبسيط (سالم وابن نجمة، 2021).

تحديد الأولويات بفعالية: تُعدُّ مهارة تحديد الأولويات من المهارات الأساسية في إدارة الوقت والإنتاجية، ويمكن استخدام أدوات مثل مصفوفة أيزنهاور لتصنيف المهام بناءً على أهميتها وإلحاحها، مما يساعد في التركيز على المهام الأكثر تأثيرًا (موسى والصرايرة، 2021).

الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة: تُسهم التكنولوجيا في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء، حيث تُعتبر الأتمتة وتحليل البيانات من الأدوات الفعّالة التي يمكن أن تُحسِّن العمليات وتزيد من الإنتاجية.

تعزيز التواصل والتنسيق: يُعدُّ التواصل الفعّال بين أعضاء الفريق عنصرًا حاسمًا في تحسين الإنتاجية؛ فاستخدام أدوات الاتصال الحديثة ووضع بروتوكولات واضحة يمكن أن يقلل من سوء الفهم ويزيد من كفاءة العمل الجماعي.

الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين: يُعزِّز تطوير مهارات الموظفين من خلال برامج التدريب المستمرة من كفاءتهم وقدرتهم على التعامل مع التحديات، حيث يُؤدِّي هذا الاستثمار إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.

تطبيق جداول عمل مرنة: توفير جداول زمنية مرنة وخيارات العمل عن بُعد يُلبّي احتياجات الموظفين الفردية، مما يزيد من رضاهم ويُحسّن من إنتاجيتهم (Martinez & Hurtado, 2018).

تعزيز بيئة عمل إيجابية: تُساهم بيئة العمل التي تُشجّع على التعاون وتُقدّر جهود الموظفين في زيادة الدافعية والإنتاجية؛ فتوفير مساحات عمل مريحة وتقدير الإنجازات يُعزّز من روح الفريق (الجعفري وعبدالغفار، 2019).

تبني استراتيجيات تنافسية: يمكن أن يُحسّن تطبيق استراتيجيات مثل قيادة التكلفة أو التمايز من موقع المؤسسة في السوق ويزيد من إنتاجيتها، حيث تُساعد هذه الاستراتيجيات في بناء قدرات تنافسية تُعزّز من الكفاءة (Su et al, 2023).

وبتطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل متكامل، يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات ملموسة في إنتاجيتها، مما ينعكس إيجابًا على أدائها العام وقدرتها التنافسية في السوق.

المحور الثالث: العلاقة بين التنسيق بين الإدارات وتحقيق الإنتاجية

يعد التنسيق بين الإدارات من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الإنتاجية داخل المؤسسات، حيث يساهم في توحيد الجهود وتنظيم العمل لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛ فالإدارة الفعالة لا تقتصر فقط على التخطيط والتنظيم، بل تعتمد بشكل أساسي على التنسيق بين الوحدات المختلفة لضمان انسجام الأداء وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية، ويُعتبر القائد الإداري هو المسؤول عن توزيع المهام والاختصاصات بين العاملين، مع العمل على توحيد الرؤية والجهود بين الأقسام المختلفة لتحقيق التكامل المؤسسي (التركي، 2020).

يؤدي التنسيق الفعّال إلى تحسين جودة العمل من خلال خلق بيئة عمل متجانسة، يتم فيها توضيح الأهداف والقرارات لجميع الموظفين بشكل موحد، مما يقلل من حالات اللبس أو سوء الفهم التي قد تؤثر على الأداء، كما أن تعزيز التنسيق بين الإدارات يساهم في اتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة في كافة المستويات التنظيمية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين جودة الأداء وخفض التكاليف التشغيلية، خصوصًا فيما يتعلق بعمليات الشراء؛ فالتنسيق الجيد يتيح للشركات إمكانية الحصول على الموارد المطلوبة بالكميات المناسبة وبأقل التكاليف، مما يزيد من كفاءة العمليات الشرائية، ويعزز الإنتاجية بشكل عام (طشوش، 2019).

وبالاعتماد على النظريات الإدارية، سواء المدرسة الكلاسيكية الحديثة أو مدرسة العلاقات الإنسانية، فإن تحقيق التنسيق بين الموظفين وخلق بيئة تعاونية محفزة للأداء ينعكس إيجاباً على جودة العمل وزيادة الإنتاجية؛ فالاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية للموظفين وتعزيز بيئة عمل داعمة، يسهم في رفع مستوى الحافز لديهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية. وأكد هنري فايول في المنهج السلوكي على ضرورة تعزيز الاتصال المباشر بين الإدارات بدلاً من الاعتماد على الاتصال غير المباشر عبر المستويات العليا، حيث يساهم هذا النهج في تحسين سرعة وكفاءة اتخاذ القرارات، ويعزز من التنسيق الإداري، مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة (التركي، 2020).

لذلك، يمكن القول إن التنسيق بين الإدارات يمثل ركيزة أساسية في تحقيق الإنتاجية، حيث يسهم في تعزيز التواصل الداخلي، وتحسين توزيع المهام، وتقليل التداخل بين الوظائف المختلفة، كما أن تنسيق الجهود بين العاملين يساعد في تحقيق الانسجام التنظيمي ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة ويضمن استدامة نجاحها في بيئة تنافسية متغيرة.

الاطار النظري:

إن البيئة التنظيمية المعاصرة، بما تتسم به من تعقيد وتشابك في الهياكل والعمليات، أفرزت الحاجة الماسة إلى تحقيق مستويات عالية من التنسيق بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية، لضمان انسجام الجهود وتكامل الأدوار في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. ويُعتبر التنسيق الإداري أحد الوظائف الجوهرية للإدارة، بل هو المحرك الفعلي الذي يضمن توحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية. ومن هنا، فإن دراسة التنسيق بين الإدارات لا تقف عند حدود النظر إلى العلاقات الداخلية فقط، بل تتجاوز ذلك لتحليل تأثيره المباشر وغير المباشر على مؤشرات الأداء المؤسسي، وفي مقدمتها الإنتاجية.

وتبرز أهمية الإنتاجية باعتبارها مقياساً جوهرياً للحكم على كفاءة الأداء المؤسسي، ومدى قدرة المؤسسات على توظيف مواردها المادية والبشرية بأفضل صورة ممكنة لتحقيق القيمة المضافة وضمان الاستدامة في بيئات الأعمال التنافسية. ولا تقف الإنتاجية عند حدود زيادة حجم المخرجات، بل تشمل تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعظيم الاستفادة من الموارد، وتقليل الهدر، وخفض التكاليف التشغيلية. وبالتالي،

فإن العلاقة بين التنسيق الإداري والإنتاجية تُعد علاقة استراتيجية ذات أثر بالغ في نجاح المؤسسات واستمراريتها في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

ويستند هذا الإطار النظري إلى مجموعة من المفاهيم والمبادئ المستمدة من الأدبيات الإدارية، بدءًا من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على التنظيم والتخطيط كعناصر أساسية للإدارة الفعالة، مرورًا بمدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت على أهمية البعد الإنساني والاجتماعي في تعزيز التكامل بين الأفراد، وصولًا إلى النظريات المعاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية التنظيم، التي اهتمت بتحليل التفاعل بين مكونات الهيكل التنظيمي وآليات تحقيق التناغم والانسجام بين الأنشطة المختلفة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة نظرية شاملة ومتكاملة للمفاهيم المرتبطة بالتنسيق بين الإدارات، وبيان أبعاده وأنواعه، وأهمية تحقيقه في بيئة الأعمال الحديثة، وكذلك توضيح مفهوم الإنتاجية وأبعادها، والعوامل المؤثرة فيها، مع التركيز على العلاقة التفاعلية بين التنسيق الإداري وتحقيق الإنتاجية. ومن خلال هذا الإطار، تسعى الدراسة إلى تقديم أساس علمي يساعد في تفسير نتائج البحث واختبار فرضياته بشكل موضوعي، ويسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالموضوع، ويفتح آفاقًا جديدة للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

مفهوم التنسيق بين الإدارات

يُعد التنسيق بين الإدارات واحدًا من أهم العمليات الإدارية الجوهرية التي لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عنها إذا ما أرادت تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفعالية. فهو عملية إدارية شاملة تهدف إلى تنظيم وتكامل جهود الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة، بحيث تعمل هذه الوحدات كوحدة واحدة متماسكة بدلاً من أن تكون جزراً منفصلة تعمل بمعزل عن بعضها البعض. ومن خلال التنسيق، يتم ضمان أن جميع الإدارات تسير في اتجاه موحد يحقق الأهداف العامة للمنظمة ويقلل من احتمالات حدوث التعارض أو التكرار في الأداء أو الهدر في الجهود والموارد. وفي هذا الإطار، لا يقتصر التنسيق على كونه نشاطاً وقتياً أو محدود النطاق، بل يُنظر إليه كعملية مستمرة وديناميكية تتطلب المتابعة الدائمة والتقييم المستمر لضمان الانسجام بين جميع أنشطة وأقسام المنظمة.

وفي هذا الصدد، أشار الخطيب والمعايعة (2010) إلى أن التنسيق هو عملية متواصلة لا تتوقف عند حد معين أو عند تحقيق هدف معين، بل تستمر طوال حياة المنظمة، نظراً لما تتميز به بيئة الأعمال من ديناميكية وتغيرات مستمرة. ووفقاً لما طرحه الباحثان، فإن عملية التنسيق تقوم على توجيه الأعمال ومتابعتها بطريقة تحقق التفاعل والانسجام بين مختلف الأنشطة والوظائف داخل المنظمة. ويؤكد هذا التعريف على أهمية التنسيق كأداة لضمان وحدة الهدف بين الإدارات المختلفة، حيث يصبح كل نشاط مهما صغر جزءاً من كل أكبر يسهم في تحقيق الغايات الكبرى للمنظمة.

ومن جهة أخرى، تناول شريف (1997) مفهوم التنسيق من زاوية أخرى تركز على الجانب التكميلي والاندماجي بين جهود الأفراد والإدارات المختلفة. فقد أوضح أن التنسيق يعني الربط المتكامل بين هذه الجهود، بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة بأقل قدر ممكن من التعارض بين الأنشطة، ويحد من مظاهر الازدواجية أو التكرار غير الضروري للمهام. كما أكد شريف أن التنسيق لا يهدف فقط إلى منع التعارض، بل يمتد ليشمل تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة، سواء كانت موارد بشرية أو مادية أو مالية، بالشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل لها دون إهدار أو إسراف. وهذا ما يجعل التنسيق بين الإدارات أحد العناصر الأساسية في البناء الإداري السليم لأي منظمة، حيث يسهم في ترشيد القرارات، وتحقيق التكامل بين مختلف الإدارات، بما يعزز من قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق النجاحات المستدامة.

التنسيق كأداة لتحقيق التكامل التنظيمي

يُعتبر التنسيق الإداري من أبرز الأدوات الإدارية التي تلعب دوراً محورياً في تحقيق التكامل بين الأنشطة والوظائف المختلفة داخل أي منظمة، وهو ما أشار إليه عابنة ونصير (1998) في دراستهما التي أكدت على أن التنسيق ليس مجرد عملية جانبية أو تكميلية، بل هو جوهر العمل الإداري الناجح. فالتنسيق، وفقاً لرؤيتهما، يُعد وسيلة فعالة لضمان انسجام الأعمال داخل المنظمة، حيث يسهم في منع التكرار غير الضروري للجهود، الذي قد يُهدر الوقت والموارد دون جدوى. كما يساعد التنسيق الإداري على تقادي تضارب المسؤوليات بين الإدارات أو الأقسام المختلفة، إذ يُسهم في توزيع المهام والصلاحيات بوضوح، بما يضمن انسيابية العمل ويمنع وقوع النزاعات أو التداخل في الأدوار. ومن خلال ذلك، يصبح التنسيق

عاملاً مهماً في تعزيز أواصر التعاون المشترك بين الإدارات المتعددة داخل المنظمة، وهو تعاون ضروري لتحقيق الأهداف المؤسسية الكبرى، التي تتطلب تكاتف جميع الجهود وسيرها في اتجاه موحد.

وفي ذات السياق، أوضح العطوي (2009) بُعداً إضافياً لمفهوم التنسيق، مشيراً إلى أن دوره لا يقتصر على تنظيم الجهود وتوزيع المسؤوليات فحسب، بل يمتد ليشمل تحقيق ما وصفه بـ "الارتباط العضوي" بين مختلف مكونات المنظمة. ويعني ذلك أن التنسيق يسهم في جعل الإدارات والأقسام داخل المنظمة تعمل كما لو كانت جزءاً من كيان واحد حي ومتماسك، تتفاعل أجزاؤه معاً بصورة تكاملية وانسيابية، دون وجود فجوات أو حواجز تعيق تحقيق الأهداف. وبهذا المعنى، فإن التنسيق يُحوّل المنظمة من مجرد مجموعة إدارات تعمل بشكل منفصل إلى وحدة متكاملة، حيث تُدار الأعمال والأنشطة بشكل منظم ومتربط، ما يُعزز من القدرة على التكيف مع المتغيرات، ومواجهة التحديات بمرونة وفعالية.

إن أهمية التنسيق كأداة لتحقيق التكامل التنظيمي تتضح بجلاء في المنظمات التي تواجه بيئات عمل معقدة وسريعة التغير، حيث يصبح التنسيق ضرورة حتمية لضمان تماسك الهيكل التنظيمي ومنع تفككه تحت ضغط التغيرات الخارجية أو الصراعات الداخلية. ومن ثم، فإن أي منظمة تطمح إلى تحقيق النجاح والاستدامة لا بد أن تولي التنسيق أهمية قصوى، وتجعله من المبادئ الراسخة في ثقافتها الإدارية.

العلاقة بين التنسيق والتنظيم

إن العلاقة بين التنسيق والتنظيم تُعد من العلاقات الجوهرية داخل أي منظمة، حيث إن هاتين العمليتين تمثلان ركيزتين أساسيتين لضمان سير العمل بفعالية وكفاءة. وفي هذا السياق، أوضح الخطيب والمعايعة (2010) أن كلا من التنسيق والتنظيم عمليتان متكاملتان، إلا أن لكل منهما طبيعة ووظيفة خاصة تميزه عن الآخر. فالتنظيم يُعنى بالأساس بوضع الأطر العامة التي تُحدد كيفية توزيع المهام وترتيب الموارد المختلفة داخل المنظمة. كما يهدف التنظيم إلى تحديد الهياكل الإدارية بشكل دقيق، بحيث يتم رسم خطوط السلطة والمسؤولية بين الإدارات والأقسام المختلفة بشكل واضح. ومن خلال هذه العملية التنظيمية، يتم وضع القواعد واللوائح التي تُنظّم العلاقة بين الأفراد والوظائف، مما يساهم في بناء هيكل إداري مستقر ومنظم.

وفي المقابل، يأتي دور التنسيق بوصفه العملية المكملة للتنظيم، إذ يهتم التنسيق بربط تلك الهياكل والوظائف ببعضها البعض في إطار متماسك ومتربط. فبينما يُركّز التنظيم على الجانب الهيكلي وترتيب الموارد، يُركّز التنسيق على الجانب التفاعلي والديناميكي الذي يضمن انسجام الأدوار والمهام داخل المنظمة. ويهدف التنسيق إلى توحيد الجهود المختلفة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، مع الحرص على منع تضارب المسؤوليات وتكرار الجهود بين الإدارات المتعددة. وبذلك، فإن التنسيق يُعد بمثابة حلقة الوصل بين العناصر المختلفة التي أنتجها التنظيم، لضمان تكامل الأنشطة ووحدة المسار نحو تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها.

ومما لا شك فيه أن التنسيق والتنظيم متلازمان بطبيعتهما؛ فلا يمكن أن ينجح أحدهما بمعزل عن الآخر. فالتنظيم الجيد يضع الأساس لتوزيع الموارد وتحديد الصلاحيات، بينما يضمن التنسيق أن هذه الموارد والصلاحيات تعمل معًا بانسجام وتكامل. ومن هنا، يصبح التنسيق هو الأداة الفعالة التي تحوّل البنية التنظيمية إلى كيان متكامل وفعال، قادر على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وهو ما أشار إليه الخطيب والمعاينة (2010) في تأكيدهما على أهمية العلاقة التكاملية بين العمليتين.

أهمية التنسيق الإداري في المؤسسات الكبيرة

تتزايد أهمية التنسيق الإداري بشكل ملحوظ في المؤسسات الكبيرة التي تتسم بتعقيد هياكلها التنظيمية، كالمؤسسات الصناعية الكبرى، والأجهزة الأمنية، والمراكز البحثية، والهيئات الحكومية، وغيرها من الكيانات التي تضم العديد من الوحدات والأقسام المختلفة. ففي هذه المؤسسات، لا يُعد التنسيق مجرد خيار إداري لتحسين الأداء، بل يُنظر إليه كضرورة استراتيجية لضمان انسجام وتكامل جميع الجهود المبذولة على اختلاف مستوياتها ووظائفها. فكلما ازداد حجم المؤسسة وتشعبت أنشطتها، أصبحت الحاجة أكثر إلحاحًا إلى تنسيق فعال يُسهّم في توحيد المسارات وتحقيق الانسجام بين وحداتها المختلفة، بما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية ووفق الجداول الزمنية المحددة.

وفي هذا الإطار، أشار الفايدي (2008) في دراسته التي تناولت واقع الأجهزة الأمنية إلى الدور الحيوي الذي يلعبه التنسيق بين الإدارات في مثل هذه المؤسسات الحساسة. فقد أوضح أن التنسيق الإداري الفعال يُسهّم بصورة مباشرة في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية للأجهزة الأمنية، إذ يُساعد على دمج وتوحيد الجهود

المختلفة داخل هذه المؤسسات، مما يضمن تنفيذ المهام والعمليات الأمنية بدقة وسرعة. كما بين أن غياب التنسيق قد يؤدي إلى ارتباك في الأداء، أو إلى ازدواجية في تنفيذ بعض المهام، وهو ما يُهدد بعرقلة تحقيق الأهداف الأمنية الحساسة التي تقوم عليها هذه الأجهزة. وبناءً عليه، يصبح التنسيق في المؤسسات الأمنية ليس مجرد وظيفة تنظيمية، بل أداة أساسية لحماية الأمن العام وضمان استقرار المجتمع.

وفي السياق ذاته، أكد عابنة ونصير (1998) على أن المؤسسات الحكومية، التي تُعتبر بطبيعتها معقدة من حيث بنيتها الإدارية وتنوع مسؤولياتها، تحتاج إلى مستويات عالية من التنسيق لضمان تكامل الجهود بين وحداتها وأقسامها المختلفة. ففي بيئات العمل الحكومية، التي تتسم بتعدد السياسات واللوائح وكثرة المتدخلين في صنع القرار وتنفيذه، يصبح التنسيق هو الوسيلة الوحيدة لضمان وحدة العمل ومنع تضارب السياسات أو القرارات. كما أن التنسيق في هذه المؤسسات يُسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وتحقيق الأهداف الوطنية بكفاءة وفعالية.

وباختصار، فإن أهمية التنسيق الإداري في المؤسسات الكبيرة تتجاوز كونه مجرد وسيلة لتحسين الاتصال أو توزيع المهام، إلى كونه حجر الزاوية في تحقيق التكامل بين الجهود وضمان فاعلية الأداء المؤسسي، خاصة في البيئات التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في الأدوار والمسؤوليات.

تطور مفهوم التنسيق الإداري

شهد مفهوم التنسيق الإداري تطوراً ملحوظاً عبر المراحل المختلفة لنشأة الفكر الإداري، حيث تغيرت النظرة إليه مع تطور البيئات التنظيمية وتزايد تعقيد الهياكل المؤسسية وظهور متغيرات جديدة في بيئات العمل. ففي المراحل الأولى من الفكر الإداري التقليدي، كان يُنظر إلى التنسيق بوصفه مجرد وظيفة تنظيمية رسمية، تقتصر مهمتها على ضمان انسجام الأنشطة المختلفة داخل المنظمة ومنع تعارضها أو ازدواجها. وقد أشار إلى هذا المفهوم التقليدي شريف (1997)، حيث أوضح أن التنسيق في تلك الفترة كان يُمارس بشكل أساسي كجزء من عمليات التنظيم الرسمية، ويُرَكز على ضبط العلاقات بين الإدارات وفق اللوائح والتعليمات الجامدة، مع قدر محدود من التفاعل أو التعاون بين الإدارات. وكان الهدف الأساسي حينها هو تحقيق النظام والانضباط وضمان تنفيذ المهام وفق الأطر المحددة مسبقاً.

ومع تطور الفكر الإداري ودخول المنظمات في بيئات عمل أكثر تعقيدًا وسرعة تغيّر، لم يعد ذلك المفهوم التقليدي للتنسيق كافيًا لمواجهة التحديات الجديدة. فقد أصبح يُنظر إلى التنسيق في الفكر الإداري الحديث كعملية ديناميكية مستمرة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة. وأصبح التنسيق يتطلب تفاعلًا متواصلًا وتعاونًا وثيقًا بين الإدارات، إلى جانب التواصل الفعّال الذي يضمن سرعة تبادل المعلومات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويُشير شريف (1997) إلى أن هذا التحول في مفهوم التنسيق يعكس إدراك المنظمات الحديثة لأهمية التكامل الحقيقي بين الجهود المختلفة، ليس فقط لتحقيق الأهداف المرحلية، بل لضمان استدامة النجاح في بيئات تنافسية متسارعة التغيّر.

ويدعم هذا التوجه الحديث ما أشار إليه الخطيب والمعايعة (2010)، حيث أكدّا أن التنسيق الإداري في العصر الحديث يجب ألا يكون جامدًا أو محدودًا بإجراءات ثابتة، بل ينبغي أن يتصف بالمرونة العالية، بما يسمح له بالتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وفي ضوء ما يشهده العالم من تطور هائل في تقنيات الاتصال وإدارة الأعمال، أصبح من الضروري للمنظمات أن تستفيد من هذه التقنيات الحديثة في دعم عمليات التنسيق بين الإدارات المختلفة. فالاعتماد على الوسائل التقليدية وحدها لم يعد كافيًا لتحقيق التكامل المطلوب، بل ينبغي توظيف الأنظمة الذكية ومنصات التواصل الحديثة وتقنيات إدارة المعلومات لضمان تدفق المعلومات بشكل سريع ودقيق، الأمر الذي يُعزز من قدرة الإدارات المختلفة على العمل بانسجام وتكامل نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ومن خلال هذا التطور في المفهوم، أصبح التنسيق الإداري في المؤسسات الحديثة يُنظر إليه كأحد الأعمدة الأساسية للنجاح التنظيمي، حيث يلعب دورًا محوريًا في تعزيز التكيف مع التغيرات، ورفع كفاءة الأداء، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، وهو ما يجعل من الضروري أن يُدرج التنسيق كقيمة أساسية في ثقافة المنظمات المعاصرة.

أهمية التنسيق الإداري في تعزيز الكفاءة وتقليل الهدر

يُعتبر التنسيق الإداري أحد العناصر الجوهرية والأساسية التي لا غنى عنها في بناء أي مؤسسة تطمح إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وبأقل قدر ممكن من الهدر في الموارد. فالمؤسسات، خاصة تلك التي تتسم بتعدد وحداتها التنظيمية وتشعب أنشطتها، تحتاج إلى قدر عالٍ من التنسيق لضمان سير الأعمال

بانسيابية وتناغم بين مختلف الإدارات والأقسام. وفي هذا السياق، أشار الخطيب والمعاينة (2010) إلى أن التنسيق الإداري يلعب دوراً محورياً في توحيد الجهود المبذولة من قبل الإدارات المختلفة داخل المنظمة، إذ يمنع التداخل في تنفيذ المهام ويحول دون وقوع التكرار غير الضروري في الأعمال. ومن خلال ذلك، يساهم التنسيق في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، مما يؤدي إلى تقليل الهدر إلى أدنى حد ممكن، ويعزز من كفاءة العمليات التشغيلية على كافة المستويات.

كما أن التنسيق، بحسب ما أوضحه الخطيب والمعاينة (2010)، لا يقتصر أثره الإيجابي على منع التكرار أو تجنب التعارض في المسؤوليات، بل يمتد ليشمل تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة. وهذا التكامل ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء العام للمنظمة، حيث تصبح العمليات أكثر ترابطاً، والقرارات أكثر اتساقاً مع الأهداف العامة للمؤسسة، بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز قدرتها على تحقيق نتائج ملموسة وملبية لتطلعات أصحاب المصلحة.

وفي الإطار ذاته، أكد عابنة ونصير (1998) في دراستهما حول واقع المؤسسات الحكومية أن غياب التنسيق الإداري لا يُعد مجرد نقص تنظيمي، بل يمثل تحدياً حقيقياً ينعكس سلباً على فعالية الأداء المؤسسي. فقد أوضح الباحثان أن غياب التنسيق يؤدي إلى تضارب الأدوار وتداخل المهام بين الإدارات المختلفة، وهو ما يُنتج عنه زيادة في الإجراءات البيروقراطية، وإهدار في الوقت والجهد المبذولين، دون تحقيق نتائج واضحة أو مؤثرة على مستوى الأداء المؤسسي. ومن هنا، يظهر بوضوح أن التنسيق الإداري ليس ترفاً تنظيمياً، بل هو شرط أساسي لنجاح المؤسسات في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة.

دور التنسيق الإداري في تسريع اتخاذ القرارات وتحسين جودة الخدمات

يُعتبر التنسيق الإداري الفعّال من الأدوات الحيوية التي تُسهم بشكل مباشر في تسريع عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات، ولا سيما تلك التي تتسم بضخامة حجمها وتعقيد هياكلها التنظيمية. ففي مثل هذه المؤسسات، يكون تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة شرطاً أساسياً لتمكين متخذي القرار من الحصول على البيانات والمعطيات اللازمة في الوقت المناسب، واتخاذ قرارات دقيقة تتوافق مع متطلبات المواقع المختلفة. وقد أوضح الفايدي (2008) في دراسته التي تناول فيها واقع الأجهزة الأمنية أن التنسيق الإداري يُسهم في تسهيل انسيابية المعلومات بين الوحدات المتعددة داخل هذه المؤسسات الحساسة، ما يؤدي بدوره

إلى تقليل الوقت المستغرق للوصول إلى القرارات المناسبة. وهذا يعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لمختلف المتغيرات والمستجدات التي قد تطرأ في بيئة العمل، سواء كانت تلك المتغيرات داخلية تتعلق بالعمليات اليومية أو خارجية ترتبط بتغيرات بيئية أو مجتمعية أو تنظيمية.

ولا يقتصر أثر التنسيق الإداري على جانب تسريع اتخاذ القرارات فحسب، بل يمتد أيضاً إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لمستفيديها. فحينما تتوافر قنوات تنسيق فعالة بين الإدارات المختلفة، ينعكس ذلك إيجاباً على مستوى التعاون المشترك، حيث تصبح الإدارات أكثر قدرة على تبادل المعلومات والخبرات، والعمل بشكل متناغم نحو تحقيق الأهداف العامة. ويُسهم هذا التعاون في ضمان انسجام الإجراءات والعمليات التنفيذية، وتقليل فرص وقوع الأخطاء أو الازدواجية أو التعارض في المهام. وقد أشار العطوي (2009) إلى هذا المعنى بوضوح في دراسته التي تناول فيها أثر رأس المال الاجتماعي على فاعلية الأداء التنظيمي، حيث أكد أن التنسيق الفعّال بين الإدارات يُعد ركيزة أساسية في تعزيز جودة الأداء العام ورفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم (نصير، 1998).

أهداف التنسيق الإداري

يسعى التنسيق الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تُعتبر ضرورية لضمان استقرار المؤسسة واستدامة نجاحها في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة. وتكمن أهمية هذه الأهداف في أنها تُمثل الركائز الأساسية التي تُبنى عليها الممارسات الإدارية السليمة، والتي تسهم في رفع كفاءة الأداء العام للمؤسسات، وتقليل مظاهر الهدر، وتحقيق التكامل بين مختلف مكوناتها التنظيمية.

من أبرز هذه الأهداف تعزيز التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة، حيث يلعب التنسيق الإداري دوراً رئيسياً في إزالة الحواجز التنظيمية والفكرية بين الأقسام والوحدات المتعددة داخل المؤسسة. فالتنسيق يُعزز من ثقافة العمل الجماعي ويُشجع الإدارات المختلفة على تبادل الخبرات والمعرفة، مما يخلق بيئة عمل يسودها التعاون والاحترام المتبادل، بدلاً من أن تعمل الإدارات كوحدات منعزلة أو متنافسة. وقد أشار إلى ذلك الخطيب والمعاينة (2010) حيث أكد أن التنسيق يُسهم بشكل مباشر في بناء أجواء من التفاهم المشترك بين الإدارات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها الكبرى بشكل أكثر تكاملاً وانسجاماً.

أما الهدف الثاني فيتمثل في تحسين الاتصال الداخلي داخل المؤسسة، وهو جانب بالغ الأهمية لضمان تدفق المعلومات بسلاسة وفعالية عبر المستويات الإدارية المختلفة. فالتنسيق الإداري الفعّال يُسهم في بناء قنوات اتصال واضحة ومحددة بين الإدارة العليا، والإدارات الوسطى، والوحدات التنفيذية، ما يضمن دقة المعلومات وسرعة تداولها، ويقلل من فرص وقوع الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو التأخير في إيصال البيانات الضرورية لاتخاذ القرار. وقد أوضح شريف (1997) أن وجود التنسيق الجيد بين الإدارات يؤدي إلى تحسين عمليات الاتصال الداخلي، الأمر الذي يعزز من جودة القرارات ويُسرّع من تنفيذها.

ومن الأهداف الجوهرية أيضًا ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المؤسسة. فبفضل التنسيق الإداري الفعّال، يتم توزيع الموارد البشرية والمادية والمالية وفقًا لأولويات العمل واحتياجات كل إدارة أو وحدة تنظيمية، بما يمنع إساءة استخدام هذه الموارد أو هدرها في مهام متكررة أو متضاربة. كما يُسهم التنسيق في رفع كفاءة استخدام الموارد من خلال تجنب الازدواجية في الجهود، وتقليل التكاليف التشغيلية العامة. وقد أكد عابنة ونصير (1998) أن التنسيق الإداري الجيد يُعتبر أداة مهمة لتحقيق الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات، وخاصة في بيئات العمل الحكومية أو الكبيرة ذات الموارد المتنوعة والمتعددة الاستخدامات.

وأخيرًا، يأتي تحقيق الانسجام بين الخطط والسياسات المختلفة التي تعتمدها الوحدات التنظيمية المتعددة ضمن المؤسسة كأحد الأهداف المركزية للتنسيق الإداري. فمن خلال عمليات التنسيق، يتم توحيد الرؤى بين مختلف الإدارات وتوجيه جهودها نحو الأهداف العامة للمؤسسة دون تعارض أو تضارب في السياسات أو الاستراتيجيات. وهذا الانسجام يضمن أن تعمل المؤسسة كوحدة متكاملة تتبنى نهجًا موحدًا في التعامل مع متطلبات العمل والتحديات الخارجية. وقد أشار العطوي (2009) إلى أن التنسيق يسهم في تحقيق هذا الانسجام، من خلال توحيد الخطط والسياسات وضمان انسجامها، بما يعزز من فرص نجاح المؤسسة واستقرارها على المدى الطويل.

أنواع التنسيق الإداري

أولاً: التنسيق الداخلي والخارجي

يُعتبر التنسيق الإداري، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، من العناصر الأساسية التي تضمن نجاح المؤسسة واستدامة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة. وينقسم التنسيق إلى نوعين رئيسيين: التنسيق الداخلي، الذي يركز على التكامل بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المؤسسة، والتنسيق الخارجي، الذي يهتم بعلاقات المؤسسة مع الأطراف والجهات خارج حدودها التنظيمية.

فيما يتعلق بالتنسيق الداخلي، يُقصد به ذلك التكامل الذي يحدث بين الإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة ضمن المؤسسة الواحدة، بهدف ضمان انسجام الأعمال والأنشطة اليومية بما يُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ووفقاً لما أوضحه الخطيب والمعايعة (2010)، يُعد التنسيق الداخلي وسيلة فعّالة لتجنب التعارض بين المسؤوليات والمهام، وتقليل مظاهر الازدواجية التي قد تؤدي إلى هدر الوقت والموارد. كما يُسهم هذا النوع من التنسيق في تعزيز فعالية العمليات التشغيلية اليومية، إذ تصبح الإدارات أكثر قدرة على العمل بشكل مترابط ومتكامل، ما يرفع من كفاءة الأداء العام. ومن الأمثلة التطبيقية على ذلك ما يحدث في شركة أرامكو، حيث يُطبّق التنسيق الداخلي بشكل دقيق ومنهجي بين إدارات التشغيل والصيانة والجودة، بما يضمن سير العمليات الإنتاجية بكفاءة عالية ووفق معايير صارمة تتعلق بالسلامة والجودة. ويُظهر هذا المثال كيف أن التنسيق الداخلي يُعتبر أحد ركائز النجاح التشغيلي للمؤسسات الكبرى التي تتسم بتعقيد عملياتها.

أما التنسيق الخارجي، فيشير إلى التعاون المنظم والممنهج بين المؤسسة والجهات الخارجية ذات العلاقة، والتي تشمل الموردين، والعملاء، والجهات التنظيمية، والشركاء الاستراتيجيين. ويهدف التنسيق الخارجي إلى ضمان توافق المؤسسة مع المتطلبات والضوابط التي تفرضها البيئة الخارجية، مثل القوانين المحلية والدولية، والتشريعات ذات الصلة بنشاط المؤسسة، إضافة إلى الاتفاقيات المبرمة مع مختلف الشركاء. وقد أشار شريف (1997) إلى أن التنسيق الخارجي يُعتبر من العناصر الأساسية للحفاظ على استقرار المؤسسة، إذ يُسهم في بناء شبكة علاقات قوية مع الأطراف ذات الصلة، ويعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الخارجية. وفي سياق شركة أرامكو، يتجلى التنسيق الخارجي في التعاون المستمر مع الهيئات البيئية لضمان التزام الشركة بالمعايير البيئية المحلية والدولية، وكذلك في شراكاتها مع الشركات العالمية الموردة للتكنولوجيا المتقدمة، بما يدعم قدرتها التنافسية وابتكارها المستمر (شريف، 1997).

ثانياً: التنسيق الأفقي والعمودي

يُعتبر التنسيق بنوعيه الأفقي والعمودي من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة الحديثة، لما لهما من دور أساسي في تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة وضمان سير العمليات التنظيمية بشكل فعال ومنظم. ويُسهم هذان النوعان من التنسيق في بناء هيكل إداري متماسك، تتعاون فيه الإدارات والمستويات المختلفة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة دون تعارض أو ازدواجية في الجهود.

أما التنسيق الأفقي، فيُقصد به ذلك التنسيق الذي يتم بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية التي تقع على نفس المستوى الإداري داخل المؤسسة. ويهدف هذا النوع من التنسيق إلى تحقيق مستوى عالٍ من التعاون والتكامل في تنفيذ المهام التي تتطلب مشاركة أكثر من إدارة أو وحدة واحدة، وخاصة في المسائل ذات الطبيعة المشتركة أو المتداخلة. وقد أوضح عبابنة ونصير (1998) أن التنسيق الأفقي يُساعد في معالجة القضايا المشتركة التي تواجه أكثر من إدارة، كما يسهم في تقليل فرص التداخل أو التعارض بين هذه الإدارات عند تنفيذ المهام. ومن الأمثلة التطبيقية على التنسيق الأفقي ما يحدث بين إدارات المشتريات والمخازن في المؤسسات الصناعية الكبرى، مثل شركة أرامكو، حيث يُسهم التنسيق الفعال بين هاتين الإدارتين في ضمان توافر المواد الخام في الوقت المناسب للعملية الإنتاجية، مما يمنع حدوث أي تعطل أو تأخير في خطوط الإنتاج بسبب نقص المواد اللازمة.

أما التنسيق العمودي، فيتمثل في عملية التنسيق التي تحدث بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة، أي بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا. ويهدف هذا النوع من التنسيق إلى ضمان تنفيذ القرارات والسياسات العامة التي تضعها الإدارة العليا بشكل دقيق وفعال على مستوى الوحدات التنفيذية. كما يُسهم في توفير قنوات للتغذية الراجعة من المستويات الدنيا والوسطى إلى المستويات العليا، بما يُمكن الإدارة العليا من الاطلاع على تقدم العمل، وتحديد العقبات أو التحديات التي تواجه التنفيذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. وقد أشار الفايدي (2008) إلى أن التنسيق العمودي يُعتبر أداة ضرورية لتوجيه العمل اليومي وفق الخطط العامة للمؤسسة، وضمان اتساق الأداء مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعة. وفي سياق المؤسسات الكبيرة مثل شركة أرامكو، يظهر التنسيق العمودي بوضوح في العلاقة بين الإدارة التنفيذية العليا ومديري المشاريع الميدانية، حيث يُسهم هذا النوع من التنسيق في ترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية دقيقة، مع ضمان متابعة تنفيذها بشكل فعال في الميدان (الفايدي، 2008).

ثالثاً: التنسيق الزمني، الفكري، والمالي

التنسيق الزمني

يُعتبر التنسيق الزمني من العناصر المحورية التي تضمن انتظام سير الأعمال والأنشطة داخل المؤسسة وفق ما هو مخطط له. ويُعنى هذا النوع من التنسيق بضبط مواعيد تنفيذ الأعمال والربط بين الأنشطة المختلفة بطريقة تضمن عدم حدوث تأخير أو تعارض في الجداول الزمنية المحددة للمشاريع أو العمليات التشغيلية. وأكد شريف (1997) أن التنسيق الزمني يلعب دورًا حاسمًا في منع تأخر الأعمال، إذ يُساهم في تنظيم تسلسل الأنشطة بشكل منطقي ومنهجي، ويُقلل من فرص تعطل العمليات بسبب التأخير في إنجاز المهام المترابطة. ومن خلال التنسيق الزمني الفعال، تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها في الوقت المطلوب، وهو ما يُعزز من سمعتها المهنية وكفاءتها التنافسية، خاصة في بيئات الأعمال التي تتطلب دقة عالية في الالتزام بالمواعيد النهائية.

التنسيق الفكري

أما التنسيق الفكري، فيتمثل في الجهود المبذولة لتوحيد الرؤى والأفكار والسياسات بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المؤسسة. ويهدف هذا النوع من التنسيق إلى ضمان انسجام السياسات والخطط، بحيث تعمل جميع الإدارات بروح الفريق الواحد ووفق استراتيجية موحدة تحقق الأهداف العامة للمؤسسة دون تضارب أو تعارض. وقد بيّن الخطيب والمعاينة (2010) أهمية هذا النوع من التنسيق، حيث أشارا إلى أن التنسيق الفكري يُساهم في تقليل احتمالات التعارض بين الخطط الموضوعة من قبل الإدارات المختلفة، كما يُعزز من فعالية القرارات الاستراتيجية المتخذة. ويُعتبر التنسيق الفكري أساسًا ضروريًا لضمان وحدة الاتجاه داخل المؤسسة، وهو ما يُساعد على مواجهة التحديات الخارجية بروح جماعية ورؤية موحدة.

التنسيق المالي

ويأتي التنسيق المالي ليُكمل هذه المنظومة، إذ يُعنى بضمان التوافق بين الخطط المالية والميزانيات المخصصة لكل إدارة أو وحدة تنظيمية داخل المؤسسة. ويُعتبر التنسيق المالي وسيلة مهمة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة، وتجنب مظاهر الإسراف أو النقص التي قد تُعرق تنفيذ الخطط والبرامج. وقد أشار العطوي (2009) إلى أن التنسيق المالي يُعد ضرورة حتمية لتحقيق الكفاءة المالية داخل المؤسسة، حيث يُساهم في توزيع الموارد بشكل عادل ومتوازن بين مختلف الإدارات، بما يتوافق مع أولويات العمل ومتطلباته. كما يُعزز هذا النوع من التنسيق من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة،

من خلال ضمان توافر الموارد المالية اللازمة في الوقت المناسب لدعم الأنشطة المختلفة دون تعطيل أو تأخير.

وسائل وآليات تحقيق التنسيق

التنسيق الرسمي

يُعتبر التنسيق الرسمي هو الأساس الذي تُبنى عليه معظم العمليات التنظيمية داخل المؤسسات، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، إذ يُسهم في ضمان انسيابية الأعمال وتكامل الأنشطة بين مختلف الإدارات والأقسام. ويُقصد بالتنسيق الرسمي تلك الإجراءات والآليات المحددة التي تُنظمها المؤسسة بشكل مقنن لتبادل المعلومات ونقل التعليمات ومتابعة تنفيذ الأعمال، بما يحقق الانسجام بين الوحدات المختلفة. وقد أشار الخطيب والمعاينة (2010) إلى أن وسائل التنسيق الرسمية تتمثل في الاجتماعات الدورية التي تُعقد وفق جداول زمنية محددة، وفي التقارير التنظيمية التي تُعدها الإدارات المختلفة لتوثيق مستوى التقدم في تنفيذ الأعمال، فضلاً عن الخطط التشغيلية التي تُعتبر خارطة الطريق لضمان تنفيذ المهام وفق الأطر الزمنية والمادية المحددة. وتكمن أهمية هذه الوسائل في كونها تتيح للإدارة القدرة على تتبع سير العمل بشكل منهجي، وتحديد مواضع الخلل أو القصور ومعالجتها في الوقت المناسب.

وفي المؤسسات الكبرى ذات الهياكل التنظيمية المعقدة، مثل شركة أرامكو، يكتسب التنسيق الرسمي بعداً استراتيجياً، حيث تُستخدم الوسائل الرسمية كركيزة أساسية لإدارة المشروعات الكبرى ومتابعة تنفيذها. ففي مثل هذه المؤسسات، تُعد الاجتماعات الدورية التي تُعقد بين الإدارات المختلفة، إضافة إلى التقارير المرحلية، من الأدوات الرئيسة التي تُمكن الإدارة العليا من مراقبة مدى تقدم العمل وضمان توافق جهود الإدارات المختلفة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويُسهم هذا النوع من التنسيق في خلق بيئة عمل منظمة، تقل فيها احتمالات التعارض بين الإدارات أو تكرار الجهود، كما يضمن تحقيق درجة عالية من الشفافية في تبادل المعلومات والقرارات (الخطيب والمعاينة، 2010).

الوسائل غير الرسمية

لا يقتصر التنسيق الإداري على الوسائل الرسمية التي تُنظمها المؤسسة من خلال الخطط والاجتماعات والتقارير، بل يمتد ليشمل الوسائل غير الرسمية التي تنشأ نتيجة التفاعلات اليومية بين العاملين. وتشمل هذه الوسائل التفاعلات الشخصية المباشرة بين الموظفين، واللقاءات العرضية التي تحدث خارج إطار الاجتماعات الرسمية، وكذلك تبادل الآراء والأفكار بشكل عفوي أثناء أداء المهام اليومية أو في المناسبات غير الرسمية. وقد أوضح شريف (1997) أن الوسائل غير الرسمية للتنسيق تُسهم بدور مهم في تعزيز الروابط الاجتماعية بين العاملين، وهو ما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل العامة. كما أنها تُساعد على تسهيل معالجة المشكلات اليومية التي قد تنشأ بشكل مفاجئ، إذ تتيح هذه التفاعلات غير الرسمية مساحة أكبر من المرونة والسرعة في الاستجابة، خصوصاً في بيئات العمل التي تتسم بالديناميكية وتتطلب سرعة اتخاذ القرارات.

دور التكنولوجيا الحديثة

مع تطور بيئات العمل وزيادة تعقيد الهياكل المؤسسية، برزت التكنولوجيا الحديثة كعنصر أساسي داعم لجهود التنسيق الإداري، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. فقد أكد العطوي (2009) على أهمية أنظمة المعلومات وتقنيات الاتصال الإلكتروني في تعزيز فاعلية التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة وخارجها. وتُسهم هذه الأنظمة في ربط الوحدات التنظيمية ببعضها البعض من خلال قنوات اتصال رقمية متطورة، ما يُسهل تدفق المعلومات بشكل سريع ودقيق، ويُسرّع من عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها. وفي مؤسسات كبرى مثل شركة أرامكو، تلعب الأنظمة الرقمية المتقدمة دوراً محورياً في إدارة المشاريع الكبرى ومتابعة تنفيذها بشكل متزامن عبر الإدارات المختلفة، مما يضمن توافق الجهود وتحقيق الأهداف ضمن الأطر الزمنية المحددة.

دور اللجان ومنسقي الإدارات

إلى جانب الوسائل الرسمية وغير الرسمية، تُعتبر اللجان المتخصصة ومنسقي الإدارات من الآليات العملية المهمة لتحقيق التنسيق الفعال داخل المؤسسات. فاللجان، وفق ما أوضح عبابنة ونصير (1998)، تُشكل منصة مشتركة لبحث المشكلات والقضايا التي تتطلب التعاون بين أكثر من إدارة أو وحدة تنظيمية، وتُسهم في إيجاد حلول متوازنة تراعي مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة. كما أن منسقي الإدارات يؤدون دوراً بالغ الأهمية في ضمان تنفيذ السياسات والخطط بشكل متكامل، إذ يعملون كحلقة وصل بين المستويات

الإدارية المختلفة، ويُتابعون سير العمل لضمان التزام الوحدات التنظيمية بالتوجيهات العامة وتكامل جهودها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

العوامل المؤثرة في نجاح التنسيق

يُعتبر نجاح جهود التنسيق داخل المؤسسات مرهونًا بعدد من العوامل الجوهرية التي تُشكّل مجتمعة الإطار الذي يحدد مدى فعالية المؤسسة في تحقيق الانسجام بين مكوناتها التنظيمية المختلفة. ولا يمكن النظر إلى التنسيق كوظيفة إدارية منعزلة عن بيئة المؤسسة وعناصرها الداخلية والخارجية، بل هو عملية ديناميكية تتطلب توافر مقومات معينة لضمان فعاليتها. ويُسهّم فهم هذه العوامل في تمكين الإدارة من بناء آليات تنسيق قوية ومستدامة قادرة على التكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجهها المؤسسة في بيئة عملها.

أولاً: وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات بدقة

يُعد وجود هيكل تنظيمي واضح المعالم من أبرز العوامل التي تؤثر إيجابًا في نجاح التنسيق الإداري. فالهيكل التنظيمي، إذا كان مصممًا بشكل علمي ومنهجي، يُساعد في توضيح الأدوار والمسؤوليات المنوطة بكل إدارة أو وحدة تنظيمية، ويُقلل من احتمالات حدوث تعارض أو ازدواجية في تنفيذ المهام. وقد أشار الخطيب والمعاينة (2010) إلى أن المؤسسات التي تتمتع بهياكل تنظيمية واضحة تكون أكثر قدرة على تحقيق الانسجام بين وحداتها المختلفة، نظرًا لأن هذه الهياكل تتيح وجود قنوات اتصال محددة ومسارات واضحة لنقل التعليمات وتبادل المعلومات. كما يُسهّم وضوح الهيكل في تسهيل عمليات المتابعة والمساءلة، إذ يكون كل موظف أو مدير على دراية تامة بحدود مسؤولياته وصلاحياته، مما يُقلل من فرص حدوث النزاعات الإدارية أو التداخل في الصلاحيات.

ثانيًا: حجم المنظمة ودرجة تعقيدها

كلما كبرت المؤسسة وتزايدت درجة تعقيدها التنظيمي، زادت التحديات المرتبطة بجهود التنسيق بين إداراتها وأقسامها المختلفة. فالمؤسسات الكبرى ذات الهياكل المتعددة المستويات، مثل الشركات الصناعية الكبرى

أو المؤسسات الحكومية، تواجه صعوبات أكبر في تحقيق التكامل بين مكوناتها، نظرًا لتعدد المستويات الإدارية، وتشعب خطوط الاتصال، وكثرة المهام المتداخلة. وقد أوضح شريف (1997) أن المؤسسات ذات الهياكل المعقدة تحتاج إلى أنظمة تنسيق متقدمة ومتكاملة تعتمد على آليات اتصال فعالة، واجتماعات دورية منظمة، وتقارير مرحلية دقيقة لضمان توافق الجهود وسير العمليات التنفيذية بشكل منسجم. ومن دون هذه الآليات، تصبح هذه المؤسسات عرضة لظهور الفجوات التنظيمية التي تُعرقل تحقيق أهدافها.

ثالثًا: توفر الموارد البشرية المؤهلة والكفوة

لا يكفي وجود الهياكل التنظيمية والأنظمة التقنية لضمان نجاح التنسيق، إذ أن العنصر البشري يلعب دورًا محوريًا في تحويل هذه الهياكل والأنظمة إلى واقع عملي ملموس. ومن هنا، تبرز أهمية توفر الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة والقادرة على إدارة جهود التنسيق بكفاءة وفعالية. وقد أشار العطوي (2009) إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات موظفيها، وخاصة في مجالات الاتصال، وإدارة الاجتماعات، وإعداد التقارير، وإدارة المعلومات، تكون أكثر قدرة على تحقيق تنسيق فعال ومستدام. فالموارد البشرية المؤهلة تُسهم في ضمان تنفيذ الخطط والبرامج وفق ما هو مرسوم لها، وتُساعد في معالجة المشكلات اليومية بروح التعاون والمبادرة، وهو ما يُعزز من انسجام الجهود وتكاملها.

رابعًا: الثقافة التنظيمية القائمة على التعاون والانفتاح

تُعتبر ثقافة المؤسسة من العوامل غير الملموسة ولكنها ذات أثر بالغ في نجاح التنسيق الإداري. فحينما تسود ثقافة التعاون والانفتاح بين الإدارات المختلفة، يصبح من السهل تحقيق التكامل بين الجهود وتجاوز العقبات التنظيمية. وقد بيّن عباينة ونصير (1998) أن غياب هذه الثقافة يؤدي إلى شيوع النزعة الفردية والأنانية المؤسسية، مما يُضعف من فرص التنسيق ويُعزز من احتمالات التعارض في الأدوار والقرارات. في المقابل، فإن وجود ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة المتبادلة، والاحترام، وتقدير دور كل إدارة أو وحدة، يُسهم في خلق بيئة عمل صحية تشجع على تبادل المعلومات والخبرات دون تحفظ، وتُساعد على بناء شراكات داخلية قوية بين مكونات المؤسسة.

خامسًا: دعم الإدارة العليا ووضوح الرؤية الإستراتيجية

وأخيرًا، يُعد دعم الإدارة العليا عاملاً حاسماً في نجاح جهود التنسيق داخل المؤسسة. فالإدارة العليا هي التي تُحدد الأولويات، وتضع السياسات العامة، وتوفر الموارد اللازمة لدعم جهود التنسيق. كما أن وضوح الرؤية الإستراتيجية للإدارة يُسهم في توحيد اتجاهات الإدارات المختلفة نحو أهداف مشتركة، ويُعزز من فرص التعاون بينها. حينما يكون لدى الإدارة العليا قناعة راسخة بأهمية التنسيق، وتُترجم هذه القناعة إلى سياسات وإجراءات عملية، يصبح من السهل على المؤسسة تحقيق التكامل بين جهودها المختلفة، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، وتعظيم كفاءة الأداء على كافة المستويات.

مفهوم الإنتاجية

تُعتبر الإنتاجية من المفاهيم الأساسية التي تُعنى بها المؤسسات عند تقييم أدائها وقياس كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المخططة. ويُقصد بالإنتاجية العلاقة التي تربط بين حجم المخرجات التي تحققها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وبين حجم الموارد أو المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات. وقد أشار الخطيب والمعايعة (2010) إلى أن الإنتاجية تُعد من المؤشرات الجوهرية التي يُعتمد عليها في قياس مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة، سواء كانت موارد بشرية أو مادية أو مالية. ويعكس مفهوم الإنتاجية قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى قدر ممكن من النتائج باستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات، بما يضمن تعزيز كفاءتها التشغيلية وتقليل الهدر في مواردها. كما يُعتبر هذا المفهوم أساساً لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة في بيئات الأعمال الحديثة، التي تتسم بشدة المنافسة وسرعة التغيرات.

أبعاد الإنتاجية

للإنتاجية داخل المؤسسات أبعاد متعددة، يُسهم كل منها في تقديم صورة متكاملة عن أداء المؤسسة ومدى كفاءتها في تحقيق أهدافها. من أبرز هذه الأبعاد ما يُعرف بالإنتاجية الكمية، والتي تُعنى بقياس حجم المخرجات أو المنتجات التي تحققها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة. ويُعبر هذا البعد عن مدى قدرة المؤسسة على تعظيم إنتاجها، وزيادة طاقتها الإنتاجية لتلبية احتياجات السوق. وإلى جانب البعد الكمي، يظهر بُعد آخر لا يقل أهمية، وهو الإنتاجية النوعية، والذي يُركّز على جودة المخرجات ومدى مطابقتها

للمعايير والمواصفات المعتمدة، بما يُسهم في تعزيز القيمة المضافة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة. وقد أشار شريف (1997) إلى أن الإنتاجية النوعية تُعد من العناصر الأساسية التي تُحدد مدى رضا العملاء، وتُعزز من سمعة المؤسسة التنافسية في السوق. كما تُوجد بعد ذلك الإنتاجية الاقتصادية، والتي تُركّز على قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى قيمة ممكنة من المخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من التكاليف. وهذا البُعد يُعبّر عن مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية، واستدامة مواردها، والحفاظ على مركزها التنافسي في ظل التحديات الاقتصادية المختلفة (شريف، 1997).

الفرق بين الكفاءة والفعالية

يمثل كل من مفهومي الكفاءة والفعالية ركيزتين أساسيتين في تقييم الأداء الإنتاجي للمؤسسات. فرغم ارتباط المفهومين ببعضهما البعض، إلا أن لكل منهما دلالة خاصة تسهم في تقديم صورة أوضح عن مدى كفاءة المؤسسة. وتشير الكفاءة إلى قدرة المؤسسة على إنجاز الأعمال والمهام باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد والتكاليف، أي أنها تُركّز على حسن استغلال الموارد المتاحة وتقليل مظاهر الهدر أو الإسراف. أما الفعالية، فتعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة، أي أنها تجمع بين الاستخدام الأمثل للموارد وبين تحقيق الغايات المرسومة. وقد أوضح الخطيب والمعاينة (2010) أن الأداء المتميز لا يتحقق إلا من خلال الجمع بين الكفاءة والفعالية، بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال مواردها بأقصى قدر من الكفاءة، وفي الوقت ذاته تحقق أهدافها الاستراتيجية وفق ما هو مخطط له مسبقاً.

العوامل المؤثرة في الإنتاجية

تتأثر الإنتاجية داخل المؤسسات بعدة عوامل، بعضها داخلي يرتبط بالبنية التنظيمية والموارد المتاحة، وبعضها خارجي يتعلق بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمؤسسة. ومن بين العوامل الرئيسية المؤثرة في الإنتاجية، تأتي العوامل التكنولوجية في مقدمة هذه العوامل، حيث يُسهم استخدام المعدات الحديثة، والآلات المتطورة، والأنظمة التقنية المتقدمة، في رفع كفاءة العمليات الإنتاجية، وتسريع وتيرة الإنتاج، وتقليل معدلات الخطأ أو الهدر (الخطيب والمعاينة، 2010). كما تُعتبر العوامل الاقتصادية من المؤثرات الكبرى في مستوى الإنتاجية، وتشمل هذه العوامل حالة السوق ومستوى الطلب على المنتجات

والخدمات، ومعدلات التضخم، والسياسات الاقتصادية العامة التي تنتهجها الدولة أو البيئة الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة. إلى جانب ذلك، تلعب العوامل الاجتماعية والإدارية دورًا لا يُستهان به، حيث تؤثر العلاقات بين العاملين، وأسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية، وبيئة العمل العامة، في خلق بيئة عمل محفزة وداعمة للإنتاج، أو في المقابل قد تؤدي إلى انخفاض مستويات الإنتاجية حال غياب هذه العوامل الإيجابية (العطوي، 2009). ولا يمكن إغفال أهمية الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الإنتاجية، إذ تُعتبر الحوافز أداة رئيسية لتشجيع العاملين على تقديم أفضل أداء لهم، وتعزيز ولائهم للمؤسسة، وتحفيز روح المبادرة لديهم (عبانة ونصير، 1998). وأخيرًا، تُعد فعالية نظم المعلومات من العوامل المهمة في دعم الإنتاجية، حيث تُسهم هذه النظم في تسهيل عمليات اتخاذ القرار، ودعم العمليات اليومية، وزيادة كفاءة الأداء من خلال توفير المعلومات الدقيقة والحديثة في الوقت المناسب لدعم القرارات الإدارية.

العلاقة بين التنسيق والإنتاجية وأهميتها في المؤسسات الحديثة

في بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغير وتعدد التحديات، لم يعد من الممكن النظر إلى مفهومي التنسيق والإنتاجية كعنصرين منفصلين داخل المنظومة الإدارية للمؤسسات، بل أصبح الربط بينهما ضرورة ملحة لضمان تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة التنظيمية. ويُعتبر التنسيق، بكافة أشكاله ومستوياته، عاملاً حيويًا يسهم في تهيئة الظروف الملائمة لتعزيز الإنتاجية في مختلف جوانبها الكمية والنوعية والاقتصادية. فمن خلال التنسيق الفعال بين الإدارات، سواء كان تنسيقًا أفقيًا أو عموديًا أو زمنيًا أو فكريًا أو ماليًا، تستطيع المؤسسة تحقيق الانسجام بين جهود العاملين وتكامل الأدوار، وهو ما يؤدي بطبيعة الحال إلى تعظيم حجم المخرجات، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات، وضبط التكاليف عند حدودها الدنيا بما يعزز من الكفاءة الاقتصادية (الخطيب والمعاينة، 2010؛ شريف، 1997).

ويظهر أثر التنسيق على الإنتاجية بشكل واضح في المؤسسات الكبرى، مثل الشركات الصناعية والبحثية، والمؤسسات الحكومية، حيث تتطلب طبيعة الأعمال في هذه المؤسسات تكاملًا دقيقًا بين وحداتها المختلفة لتحقيق الأهداف الكبرى المرسومة لها. وفي مثل هذه البيئات التنظيمية، يؤدي غياب التنسيق إلى تضارب في الأدوار، وإهدار للموارد، وضعف في الأداء العام، كما أنه يُعزز من البيروقراطية ويُبطئ عمليات اتخاذ القرار. وفي المقابل، فإن وجود تنسيق فعال يُسهم في تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة، وتسريع إنجاز الأعمال، وتحقيق استجابات سريعة ومرنة لمتغيرات السوق والبيئة المحيطة. وقد أوضح

عبابنة ونصير (1998) أن التكامل بين جهود التنسيق والإنتاجية يمثل في جوهره ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وضمان قدرتها على الاستمرار في بيئة تتسم بالمنافسة الحادة والمتطلبات المتجددة.

ولا تقتصر أهمية الربط بين التنسيق والإنتاجية على الأبعاد التشغيلية والاقتصادية فحسب، بل تمتد لتشمل الجوانب الاجتماعية والإدارية، حيث يُسهم هذا التكامل في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والثقة المتبادلة والانفتاح في تبادل المعلومات. كما يُعزز من روح العمل الجماعي ويُشجع على المبادرة والإبداع بين العاملين، وهو ما يُفضي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة انتمائهم للمؤسسة. وفي ظل ما تشهده المؤسسات المعاصرة من توجه نحو التحول الرقمي، تبرز أهمية استخدام تقنيات المعلومات الحديثة كأداة داعمة للتنسيق والإنتاجية معاً، إذ تُسهم هذه التقنيات في تسريع عمليات الاتصال، وتحقيق التكامل بين الأنشطة، وتحسين مستوى اتخاذ القرار بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (العطوي، 2009).

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن الإطار النظري لهذا البحث استعرض بشكل متكامل مفهوم التنسيق الإداري، وأبعاده، وأنواعه، والعوامل المؤثرة في نجاحه، وأهمية دوره في تعزيز الكفاءة وتقليل الهدر، وتسريع اتخاذ القرار، وتحسين جودة الخدمات. كما تناول الإطار مفهوم الإنتاجية، وأبعادها المختلفة، والفرق بين الكفاءة والفعالية، إضافة إلى العوامل المؤثرة فيها. وقد تبين من خلال هذا العرض أن العلاقة بين التنسيق والإنتاجية علاقة تكاملية، حيث يُعد التنسيق الأداة الجوهرية التي تُسهم في تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية من خلال ضمان تكامل الجهود، وحسن استخدام الموارد، وتوحيد الرؤى والاتجاهات داخل المؤسسة. وعليه، فإن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية يتطلب إرساء أسس قوية للتنسيق بكافة مستوياته، وربطها بشكل وثيق بمنظومة الإنتاجية لضمان تحقيق التنمية التنظيمية المستدامة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المقدمة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي لتحليل أثر التنسيق بين الإدارات على تحقيق الإنتاجية في شركة أرامكو، بوصفها واحدة من أكبر المؤسسات الصناعية على مستوى العالم، وتتمتع بهيكل تنظيمي معقد يتطلب مستويات متقدمة من التنسيق لتحقيق أهدافها التشغيلية. يهدف البحث إلى تقديم بيانات كمية موضوعية توضّح العلاقة بين ممارسات التنسيق الإداري ومستويات الإنتاجية داخل الشركة، مع التركيز على قياس الكفاءة التشغيلية، الاستخدام الأمثل للموارد، وفاعلية العمليات. ولتجميع البيانات، ستستخدم استبانة مقننة كأداة رئيسية، تهدف إلى قياس تصورات العاملين حول مستوى التنسيق بين إدارات الشركة، وتأثيره المباشر وغير المباشر على مؤشرات الإنتاجية. تشمل الاستبانة محاور رئيسية مثل: كفاءة قنوات الاتصال، وضوح توزيع الأدوار والمسؤوليات، مستوى التكامل بين الوحدات التنظيمية، ودور التنسيق في خفض التكاليف التشغيلية وتحسين جودة الأداء. كما تتناول الاستبانة العقبات التي قد تواجه عمليات التنسيق، ومدى رضا الموظفين عن آليات التنسيق المتبعة في الشركة. تتبنى الدراسة تصميمًا وصفيًا-تحليليًا مقطعيًا لتقديم صورة آنية عن واقع التنسيق الإداري في أرامكو، وعلاقته بمستوى الإنتاجية. وستُجرى الدراسة على عينة ممثلة من موظفي الشركة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان شمولية النتائج ودقتها.

تصميم البحث

تعتمد الدراسة تصميمًا وصفيًا تحليليًا لبحث العلاقة بين مستوى التنسيق بين إدارات أرامكو ومستوى الإنتاجية المحقق. يهدف التصميم إلى:

- وصف واقع ممارسات التنسيق الإداري داخل الشركة.
- تحليل العلاقة بين التنسيق ومؤشرات الإنتاجية مثل خفض التكاليف، جودة المنتج، سرعة الإنجاز، وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- تقديم بيانات كمية قابلة للتحليل باستخدام أدوات إحصائية مناسبة مثل الارتباط والانحدار وتحليل التباين (ANOVA).

أدوات جمع البيانات

الأداة الرئيسية: الاستبانة

تُعد الاستبانة الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية، وتُصمم بشكل هيكلي مقنن لقياس:

- مستوى التنسيق بين الإدارات (كفاءة الاتصال، وضوح المهام، التكامل بين الوحدات).
- أثر التنسيق على الإنتاجية (تحسين الجودة، خفض التكاليف، تسريع العمليات).
- المعوقات التي تواجه التنسيق.
- درجة رضا الموظفين عن التنسيق الإداري.
- ستعتمد الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

المصادر الثانوية

سيتم الاستعانة بالمصادر الثانوية لدعم النتائج وتحليلها، مثل:

- الدراسات السابقة والكتب الأكاديمية المتعلقة بالتنسيق والإنتاجية (مثل الخطيب والمعاينة، 2010؛ شريف، 1997؛ عابنة ونصير، 1998).
- التقارير السنوية والإدارية الخاصة بأرامكو (إن أمكن الوصول إليها) لتقديم بيانات مرجعية.

اختبار صلاحية الأداة

سيُنفذ اختبار أولي (دراسة استطلاعية) على عينة صغيرة (20-15 موظفًا) من موظفي أرامكو للتحقق من:

- وضوح بنود الاستبانة وسهولة فهمها.
- مدى اتساق الأسئلة مع أهداف البحث.
- صدق وثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

مجتمع الدراسة وعينتها

المجتمع المستهدف

يشمل مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين، مديري الأقسام، رؤساء الوحدات، ومنسقي العمليات داخل أرامكو، نظرًا لعلاقتهم المباشرة أو غير المباشرة بعمليات التنسيق والإنتاجية.

طريقة العينة وحجمها

- **طريقة العينة:** سيتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية بهدف ضمان تمثيل كافة الإدارات والمستويات الوظيفية في الدراسة.
- **حجم العينة:** يستهدف البحث جمع بيانات من 150 إلى 200 موظف لضمان قوة النتائج وقابليتها للتحليل الإحصائي.
- **شروط اختيار العينة:** أن يكون المشارك قد أمضى في أرامكو مدة لا تقل عن ستة أشهر لضمان إلمامه بآليات التنسيق المتبعة.

طريقة جمع البيانات

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر قنوات الاتصال الداخلية في أرامكو مثل البريد الإلكتروني والنظام الداخلي (الإنترنت) ومنصات الاتصال المؤسسية) مثل (Microsoft Teams وسيتم التأكيد على:

- سرية المشاركات وعدم ربط الإجابات بالهوية الشخصية للمشارك.
- طوعية المشاركة وإمكانية الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات.

تحليل البيانات

ستُحلل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS، وذلك من خلال:

الإحصاء الوصفي

- المتوسطات والانحرافات المعيارية لتوصيف مستويات التنسيق والإنتاجية.
- النسب المئوية لتوصيف الخصائص الديموغرافية للعينة.

الإحصاء التحليلي

- تحليل الارتباط لدراسة العلاقة بين التنسيق الإداري والإنتاجية.
- تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر مكونات التنسيق (مثل الاتصال، التكامل) على مؤشرات الإنتاجية.
- تحليل التباين (ANOVA) لدراسة الفروق بين الإدارات المختلفة في إدراكها للتنسيق والإنتاجية.

حدود الدراسة

- النطاق الجغرافي: تقتصر الدراسة على موظفي أرامكو داخل المملكة العربية السعودية.
- النطاق الموضوعي: يركز البحث فقط على التنسيق بين الإدارات وعلاقته بالإنتاجية، دون التطرق إلى مجالات أخرى مثل رضا العملاء أو العلاقات مع الموردين.
- قيود البيانات: تعتمد الدراسة على استجابات الموظفين الذاتية، مما قد يعرضها لتحيزات فردية أو تأثير البيئة التنظيمية على دقة التصورات.
- تغير البيئة التنظيمية: نظرًا لطبيعة بيئة الأعمال الديناميكية، قد تتغير نتائج الدراسة مع الزمن أو في ظل إدخال تقنيات أو نظم إدارية جديدة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

الجدول الإحصائية للفصل الرابع

المحور الاول: أثر التنسيق الإداري على الكفاءة التشغيلية

البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	درجة الموافقة
التنسيق بين الإدارات يسهم في تحسين سرعة إنجاز العمليات.	3.90	1.04	9	موافق
التنسيق الفعال يقلل من الأخطاء التشغيلية.	4.12	0.91	2	موافق بشدة
التنسيق بين الإدارات يمنع الازدواجية في الجهود.	4.00	0.94	7	موافق
وسائل التنسيق سهلة الاستخدام وموثوقة.	4.03	1.01	5	موافق
التنسيق بين الإدارات يعزز الكفاءة العامة للمؤسسة.	3.91	1.04	8	موافق

جدول 1

التعليق على الجدول

يوضح الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين (3.90) و(4.12)، مما يعكس اتفاق المشاركين بشكل عام على وجود أثر إيجابي للتنسيق بين الإدارات على سرعة إنجاز العمليات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ومنع الازدواجية، وتحقيق الكفاءة.

أعلى متوسط حسابي تحقق في عبارة "التنسيق الفعال يقلل من الأخطاء التشغيلية" بمتوسط قدره (4.12) وانحراف معياري (0.91)، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية، مما يدل على إدراك العاملين في أرامكو لأهمية التنسيق في الحد من الأخطاء وضمان جودة العمليات التشغيلية.

في المقابل، جاءت عبارة "التنسيق بين الإدارات يسهم في تحسين سرعة إنجاز العمليات" في المرتبة التاسعة بمتوسط (3.90) وانحراف معياري (1.04)، ما قد يشير إلى وجود تفاوت في تقييم الموظفين لدور التنسيق في تسريع الإنجاز، ربما بسبب اختلاف طبيعة الأعمال أو الإجراءات المطبقة في الإدارات المختلفة.

كما أظهر الجدول أن بقية العبارات حصلت على متوسطات تعبر عن درجة موافقة إيجابية (ما بين موافق وموافق بشدة)، بما في ذلك عبارة "وسائل التنسيق سهلة الاستخدام وموثوقة" بمتوسط (4.03)، مما يعكس رضا عام عن أدوات التنسيق المستخدمة داخل الشركة.

بوجه عام، تؤكد النتائج أهمية التنسيق الإداري كعامل مؤثر في تحسين الأداء وتقليل المشكلات التشغيلية داخل أرامكو، مع الإشارة إلى ضرورة تعزيز دوره في تسريع إنجاز العمليات لضمان تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة التشغيلية.

المحور الثاني: أثر التنسيق على التخطيط ودقة القرارات

البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	درجة الموافقة
التنسيق يساعد في توقع الاحتياجات بشكل دقيق.	4.02	0.85	3	موافق
التنسيق يمنع حدوث النقص في الموارد.	3.94	0.94	4	موافق
التنسيق يعزز التعاون بين إدارات التخطيط والتنفيذ.	3.81	1.12	7	موافق
التنسيق يدعم اتخاذ قرارات أفضل في توزيع الموارد.	3.93	1.01	6	موافق

جدول 2

التعليق على الجدول

يُبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الخاص بأثر التنسيق على التخطيط ودقة القرارات تراوحت بين (3.81) و(4.02)، بما يعكس اتفاق غالبية المشاركين على أن التنسيق بين الإدارات يُسهم بشكل إيجابي في تحسين عمليات التخطيط ودقة اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد.

أعلى متوسط حسابي تحقق في عبارة "التنسيق يساعد في توقع الاحتياجات بشكل دقيق" بمتوسط (4.02) وانحراف معياري (0.85)، ما يدل على قناعة قوية لدى الموظفين بدور التنسيق في تعزيز دقة التنبؤ باحتياجات العمل، مما يسهم في تقليل الفاقد وضمان توفر الموارد بشكل كافٍ.

في المقابل، حصلت عبارة "التنسيق يعزز التعاون بين إدارات التخطيط والتنفيذ" على أدنى متوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري مرتفع نسبياً (1.12)، وهو ما قد يشير إلى تباين آراء المشاركين حول مدى قوة التعاون القائم فعلياً بين إدارات التخطيط والتنفيذ في أرامكو، أو إلى وجود فرص لتحسين مستوى التعاون بين هذه الإدارات.

أما بقية العبارات فقد أظهرت متوسطات قريبة من (4.00)، مما يؤكد وجود تقييم إيجابي لدور التنسيق في منع حدوث النقص في الموارد ودعم اتخاذ القرارات الأفضل، مع ملاحظة أن الانحرافات المعيارية تشير إلى درجة تنوع محدودة في آراء المشاركين، بما يعزز موثوقية النتائج.

بوجه عام، تعكس النتائج إدراكاً جيداً بين العاملين لأهمية التنسيق في تحسين جودة التخطيط ودقة القرارات الإدارية، مع وجود حاجة لتعزيز التعاون الفعلي بين إدارات التخطيط والتنفيذ لضمان استدامة هذه الفوائد.

المحور الثالث: أثر التنسيق على تحسين الخدمات والعمليات اللوجستية

البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	درجة الموافقة
التنسيق يحسن سرعة الاستجابة لمتطلبات العمل.	3.97	1.05	7	موافق
التنسيق يسهم في رفع مستوى رضا المستفيدين.	3.94	0.99	8	موافق
يمكنني بسهولة متابعة الأعمال المشتركة مع الإدارات الأخرى.	3.98	0.92	5	موافق
التنسيق يقلل من العقبات التشغيلية	4.04	0.89	3	موافق

جدول 3

التعليق على الجدول

يشير الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور (أثر التنسيق على تحسين الخدمات والعمليات) تراوحت بين (3.94) و(4.04)، ما يعكس اتفاق غالبية المشاركين على أن التنسيق بين الإدارات يُسهم في تعزيز سرعة الاستجابة، وتقليل العقبات التشغيلية، وتحقيق رضا المستفيدين، ومتابعة الأعمال المشتركة بفاعلية.

أعلى متوسط حسابي تحقق في عبارة "التنسيق يقلل من العقبات التشغيلية" بمتوسط (4.04) وانحراف معياري (0.89)، مما يدل على إدراك الموظفين لدور التنسيق في معالجة التحديات والمعوقات التي قد تعيق سير العمل، وهذا يعزز أهمية التكامل الإداري في دعم كفاءة العمليات داخل أرامكو.

بينما حصلت عبارة "التنسيق يسهم في رفع مستوى رضا المستفيدين" على أدنى متوسط (3.94) وانحراف معياري (0.99)، وهو ما يشير إلى وجود توافق عام حول أثر التنسيق في تعزيز رضا المستفيدين، وإن كان بدرجة أقل مقارنة بتقليل العقبات أو تسهيل المتابعة.

كما أن عبارة "يمكنني متابعة الأعمال المشتركة مع الإدارات الأخرى" جاءت بمتوسط (3.98)، مما يعكس رضا المشاركين عن مستوى التعاون العملي بين الإدارات.

والملاحظ أن الانحرافات المعيارية جاءت معتدلة نسبياً، بما يدل على وجود درجة معقولة من الاتفاق بين آراء المشاركين حول فعالية التنسيق في هذه الجوانب.

بوجه عام، تؤكد هذه النتائج أهمية التنسيق في دعم العمليات التشغيلية وتحقيق سرعة الاستجابة، مع الإشارة إلى ضرورة بذل مزيد من الجهود لتعزيز أثره في رفع مستوى رضا المستفيدين إلى مستويات أعلى.

المحور الرابع: أثر التنسيق على الإنتاجية العامة

البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	درجة الموافقة
التنسيق بين الإدارات قلل من الوقت والجهد المبذول.	3.98	0.96	2	موافق
التنسيق جعل العمليات أكثر سلاسة.	3.90	1.00	4	موافق
تم تقليل الأخطاء التشغيلية بفضل التنسيق.	3.99	0.98	1	موافق

موافق	3	0.88	3.95	ساهم التنسيق في خفض التكاليف التشغيلية.
محايد	5	1.20	3.57	التنسيق عزز إنتاجيتي اليومية.

جدول 4

التعليق على الجدول

يعكس الجدول تقييم المشاركين لدور التنسيق الإداري في تعزيز الإنتاجية العامة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.57) و(3.99)، ما يدل على اتفاق عام بأن التنسيق بين الإدارات يُسهم في تحسين الأداء التشغيلي وتقليل الوقت والجهد المبذول، وإن كانت هناك تباينات في تقييم بعض الأبعاد.

أعلى متوسط حسابي تحقق في عبارة "تم تقليل الأخطاء التشغيلية بفضل التنسيق" بمتوسط (3.99) وانحراف معياري (0.98)، مما يشير إلى إدراك الموظفين لأهمية التنسيق في الحد من الأخطاء التشغيلية وضمان دقة العمليات.

كما حصلت عبارة "التنسيق بين الإدارات قلل من الوقت والجهد المبذول" على متوسط (3.98) وجاءت في المرتبة الثانية، ما يعكس اتفاق المشاركين على أن التنسيق ساعد في تسريع الأداء وتوفير الجهد، وهو مؤشر إيجابي على كفاءة آليات التنسيق في أرامكو.

في المقابل، جاءت عبارة "التنسيق عزز إنتاجيتي اليومية" في أدنى مرتبة بمتوسط (3.57) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (1.20)، ما يعبر عن تباين آراء المشاركين حول الأثر المباشر للتنسيق على إنتاجيتهم الفردية اليومية. قد يعود ذلك إلى اختلاف طبيعة المهام أو تفاوت استفادة الإدارات المختلفة من آليات التنسيق المطبقة.

بوجه عام، تعكس النتائج اتفاقاً على أن التنسيق يلعب دوراً إيجابياً في تقليل الأخطاء، خفض التكاليف، وتسهيل العمليات، مع وجود فرصة لتعزيز دوره في رفع مستوى الإنتاجية الفردية بشكل أكبر.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج حول أثر التنسيق بين الإدارات على تحقيق الإنتاجية في شركة أرامكو، توصي الدراسة بضرورة تعزيز قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين الإدارات لضمان انسيابية المعلومات، وتلافي التأخير في تبادل البيانات والقرارات التشغيلية، الأمر الذي من شأنه أن يرفع من كفاءة الأداء العام ويقلل من الأخطاء التشغيلية.

كما توصي الدراسة بضرورة زيادة الاعتماد على التقنيات الحديثة والأنظمة الإلكترونية المتكاملة لدعم عمليات التنسيق، بما في ذلك نظم تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) وأنظمة المتابعة اللحظية، لما لها من أثر إيجابي في تحسين سرعة الاستجابة وتقليل الازدواجية في الجهود.

وتُشدد الدراسة على أهمية إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للموظفين في مجال مهارات التنسيق، وإدارة فرق العمل، بما يعزز من قدرتهم على التعاون الفعّال بين الإدارات، ويضمن تحقيق التكامل المطلوب بين مختلف الوحدات التنظيمية.

كذلك توصي الدراسة بضرورة مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي بشكل دوري بما يتناسب مع متطلبات العمل المتغيرة، لضمان وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، وتحديد نقاط التنسيق بوضوح، مما يساعد على تحسين جودة القرارات وتقليل العقبات التشغيلية.

وأخيراً، توصي الدراسة بضرورة قياس أثر التنسيق بشكل مستمر من خلال مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، بما يُمكن الإدارة العليا من التعرف على جوانب القوة وفرص التحسين في آليات التنسيق، ووضع خطط تطويرية مبنية على بيانات دقيقة وموثوقة.

المراجع:**– المراجع العربية**

- الإكلبي، عايض مسعود بريك. (2021). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع35، 306 – 329.
- التركي، ريم علي. (2020). أثر التنسيق بين الوحدات الإدارية على فاعلية الشراء: دراسة بحثية وميدانية على موظفي الشركات التجارية – عنيزة – السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع15، 150 – 164.
- الجعفري، محمد الناجي، وعبد الغفار، علي عبدالقادر. (2019). دور تبني العاملين للتغيير في إنتاجية المنظمات الخيرية: دراسة على منظمة الرحمة الإسلامية – منظمة الدعوة الإسلامية بالسودان 2005 – 2015 م. المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية، ع9، 79 – 106.
- دكار، محمد. (2024). إشكالية التنسيق الإداري بالمغرب. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع74، 265 – 279.
- الدماصي، جمال محمد علي. (2016). التنسيق الإداري وعلاقته بالوظائف الإدارية للقيادات التربوية. المؤتمر العلمي الثاني للجمعية العربية للقياس والتقويم بعنوان: تطوير التعليم قبل الجامعي – رؤى مستقبلية، العبور: الجمعية العربية للقياس والتقويم ومدارس طيبة، 297 – 331.
- سالم، عطية عبدالواحد، وابن نجمة، سالم مفتاح. (2021). تحسين القدرة الإنتاجية مدخل لفهم محددات التخطيط الشرائي الفعال: دراسة ميدانية بالشراكة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بمدينة طرابلس. المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، مج3، ع1، 112 – 133.
- سعيد، عبدالسلام لفته، ومطر، عمار محمود. (2020). تقييم تجربة انتقال الصلاحيات من الوزارة الاتحادية إلى الحكومة المحلية: دراسة تطبيقية في بلديات محافظة ذي قار. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16، ع52، 498 – 514.
- طشوش، هائل. (2019). التنسيق الإداري ودوره في انجاز الاعمال.

<https://linksshortcut.com/YECrV>

موسى، هند راجح، والصرارية، أكثم عبدالمجيد مسلم. (2021). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية LG. المجلة العربية للإدارة، مج41، ع1، 229 - 255.

يوسف، عواطف أمين. (2010). التنسيق الإداري من وجهة نظر منسوبي ومنسوبات الإدارة العامة بكل من: جامعة الملك عبد العزيز وإدارة التربية والتعليم في محافظة جدة (رسالة ماجستير). جامعة الملك عبد العزيز.

الخطيب، أحمد، و المعايعة، سالم. (2010). الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

مرهف، إبراهيم. (2007). أثر الإبداع والابتكار على عناصر المزيج التسويقي. رسالة ماجستير، جامعة دمشق.

خالد، أحمد. (2007). علاقة فرق الإدارة الذاتية بكل من الأداء والرضا الوظيفي: بالتطبيق على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين. رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.

بدوي، شرين. (2009). تأثير فرق العمل متعددة الوظائف على الفعالية التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية. رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.

بلقاسم، بن تركي سلاطني. (2013). الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

توفيق، عبد الرحمن. (2008). بناء وتحفيز فرق العمل. ط2. مصر: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

الحاوي، أيمن عسكري. (2009). بناء فرق العمل وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الوقية. رسالة ماجستير، جامعة البصرة.

حلاب، إحسان دهش، و كمال، كاظم طاهر، و الحسيني، محمود داخل، و عبد الكريم، محمود داخل. (2013). فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

حسين، سعد الله، و الجميل، ريم سعد. (2009). رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل. تنمية الرافدين، 31. (93)

حمدان، عيضة. (2018). معوقات فرق العمل في المنظمات العامة. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز.

خضير، كاظم حمود. (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

خوين، رضوي. (2009). الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، 75.

الدباغ، عصام عبد الوهاب. (2008). إدارة الأفراد. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

رشدي، هند. (2012). إدارة فرق العمل. القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع.

شبيب، مجد. (2009). دور فرق العمل في إدارة الأزمات: دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات. رسالة ماجستير، جامعة دمشق.

شريف، علي. (1997). الإدارة المعاصرة. ط2. الإسكندرية: الدار الجامعية.

الرشيد، عادل، و حداد، فريد. (2001). فرق العمل في منظمات العمال الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين. مجلة أبحاث اليرموك.

العامري، أحمد سالم. (1997). الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض من منظور مدخل القيم المتنافسة. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود.

عبابنة، رائد، و نصير، نعيم. (1998). بناء الفرق: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفرق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن. مجلة الإدارة العامة، 38. (2)

عبد الكاظم، مقدس، و الحدراوي، حامد كريم، و أبو طبيخ، ليث شاكر. (2017). دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الأداء التشغيلي للمنظمات الإنتاجية: دراسة تطبيقية في معمل السمنت الكوفة القديم. مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية، 21.

الصاف، حسين موسى. (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية. رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية.

العطوي، عامر علي حسين. (2009). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي. دراسات إدارية، 3. (5)

الفايدي، سالم. (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

ليث، سعد الله حسين. (2007). الرأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل. تنمية الرافدين، 22. (22)

بنات، ماهر صالح. (2002). الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.

عيواج، مختار، و أمينة، مالكية. (2017). الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها: دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة. الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي.

المسعود، خليفة بن صالح. (2008). المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.

مهدي، جوان فاضل. (2018). استراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة: دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 37.

المياحي، أسيل هادي. (2004). أسلوب فرق العمل وأثره في تعزيز عملية التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية في مركز التقنيات الإحيائية، جامعة النهدين. رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية.

قريشي، نجاه. (2006). القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم. مذكرة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة.

نوار، صالح. (2005). الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين. رسالة دكتوراه، جامعة منتوري - قسنطينة.

النويقة، عطا الله بشير. (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10. (3)

– المراجع الأجنبية

Elston, T., MacCarthaigh, M., & Verhoest, K. (2018). Collaborative cost-cutting: Productive efficiency as an interdependency between public organizations. *Public Management Review*, 20(12), 1815–1835.

Martinez, L. A. M., & Hurtado, S. R. F. (2018). Internal communication issues in the firms: Does it affect the productivity?. *Rev. Eur. Stud.*, 10, 1.

Su, J., Wei, Y., Wang, S., & Liu, Q. (2023). The impact of digital transformation on the total factor productivity of heavily polluting enterprises. *Scientific Reports*, 13(1), 6386.