

The Effect of Coordination Between Administrative Units on The Effectiveness of Purchasing – Research and Empirical Study on The Employees of Commercial Companies- Unaizah- Saudi Arabia –

Reem Ali Alturki

Faculty of Business Administration || Qassim University || KSA

Abstract: This research aims to know the degree of influence of coordination between units and administrative departments in commercial companies on the effectiveness of purchase in addition to identifying the concept, goals, the importance of coordination between administrative units, the relationship between them and between other administrative processes and identifying the dimensions of purchasing effectiveness and the impact of each dimension on achieving the company's goals. This research is based on the descriptive analytical approach, where research and empirical study has been carried out in the references of business administration and operations that clarify the role of the coordination process between administrative units on the effectiveness of purchasing. The most important results are there is a correlation between the coordination variable and some of the dimensions of the variable of purchasing effectiveness in the commercial companies from which the sample was taken, but it is a very weak and may lack in some dimensions like the correlation between coordination and competitive advantage is absent. Most of the employees in commercial companies can work in a company that lacks administrative coordination due to their highest value is the monthly salary. The most important recommendations are work to enhance the importance of administrative coordination between administrative units in commercial companies. Recruiting coordinators who perform all the coordination processes needed by the administrative units in the commercial companies.

Keywords: Coordination, Management, Administrative Units, Purchasing Effectiveness.

أثر التنسيق بين الوحدات الإدارية على فاعلية الشراء – دراسة بحثية وميدانية على موظفي الشركات التجارية- عنيزة- السعودية –

ريم علي التركي

كلية إدارة الأعمال || جامعة القصيم || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدف هذا البحث إلى معرفة درجة تأثير التنسيق والتكامل بين الوحدات والأقسام الإدارية في الشركات التجارية على فاعلية الشراء بالإضافة إلى التعرف على مفهوم، أهداف، مدى أهمية التنسيق بين الوحدات الإدارية، العلاقة بينها وبين العمليات الإدارية الأخرى، والتعرف على أبعاد فاعلية الشراء وتأثير كل بعد على تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية. ويعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم القيام بدراسة بحثية وميدانية في مراجع إدارة الأعمال والعمليات التي توضح دور عملية التنسيق بين الوحدات الإدارية على فاعلية الشراء. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي وجود ارتباط بين متغير التنسيق وبعض من أبعاد متغير فاعلية الشراء في الشركات التجارية التي تم أخذ العينة منها ولكن ضعيف جداً وقد ينعدم في بعضها، حيث وجد أن الارتباط بين

التنسيق والميزة التنفسية معدوم، كما تبين أن غالبية الموظفين في الشركات التجارية قد يعملون في شركة تفتقر إلى التنسيق الإداري لأن القيمة العليا لديهم هي الراتب الشهري. ومن أهم التوصيات لهذا البحث هي العمل على تعزيز أهمية التنسيق الإداري بين الوحدات الإدارية في الشركات التجارية وتوظيف أشخاص منسقين يقومون بجميع مهام عملية التنسيق التي تحتاجها الوحدات الإدارية في الشركات التجارية.

الكلمات المفتاحية: التنسيق، الإدارة، الوحدات الإدارية، فاعلية الشراء.

المقدمة

يعتبر التنسيق من أهم المهارات الواجب توفرها في أقسام الشركة ويعتبر تحقيق التنسيق من الأهداف الأساسية لكل إداري ولكن ينبغي الا ينظر إلى التنسيق على أنه عملية منفصلة، إذ إنه يعتبر جزء من باقي وظائف الإدارة الأخرى، فجميع تلك الوظائف لا بد أن تسهم في تحقيق التنسيق لأن التنسيق يضمن فاعلية البناء التنظيمي للشركات ويخلق الولاء لدى الموظفين من خلال التعاون فيما بينهم، فإن درجة مساهمة الفرد في التنظيم وتحقيق أهدافه تعتمد على ما يقدمه له التنظيم والتنسيق من فوائد يتم تحديدها وفقاً لتقسيم العمل وذلك من خلال العلاقات التي تربط بين مختلف الوظائف في الشركة لمنع التعارض والتكرار والازدواجية في إنجاز الأعمال لأن التنسيق عملية مستمرة ومتداخلة كما أنها تختلف من شركة إلى أخرى فبعضها تعتمد على اللجان التنسيقية وبعضها تكتفي بالأفراد المنسقين.

مشكلة البحث:

نظراً لتعدد الوحدات والأقسام الإدارية واختلافها في الشركات التجارية التي تعتمد على بعضها في تحقيق أهداف الشركة المشتركة بفاعلية وكفاءة، فهنا تبرز أهمية مهارة التنسيق ومعرفة مدى تأثيرها على فاعلية الشراء بأبعادها والتعرف على أساليب التنسيق التي يجب اتباعها اعتماداً على طبيعة العمل في الشركة، ونظراً لتلك الأهمية التي تمتلكها مهارة التنسيق تتلخص مشكلة البحث الأساسية في السؤال التالي:

ما أثر التنسيق بين الوحدات الإدارية على فاعلية الشراء؟

أسئلة البحث الأخرى:

1. ما مفهوم، أهداف، أنواع وأساليب التنسيق؟
2. ما العلاقة بين عملية التنسيق والعمليات الإدارية الأخرى؟
3. ما خصائص ومقاييس التنسيق الفعال؟
4. ما أبعاد فاعلية الشراء وتأثير كل بعد على الشركة؟

هدف البحث:

الهدف الأساسي من هذا البحث هو معرفة درجة تأثير التنسيق والتكامل بين الوحدات والأقسام الإدارية في الشركات التجارية على فاعلية الشراء.

الأهداف الفرعية هي:

1. التعرف على مفهوم، أهداف، أنواع وأساليب التنسيق.
2. التعرف على العلاقة بين عملية التنسيق والعمليات الإدارية الأخرى.
3. التعرف على خصائص ومقاييس التنسيق الفعال.
4. التعرف على أبعاد فاعلية الشراء وتأثير كل بعد على الشركة.

أهمية البحث:

- ويكتسب هذا البحث أهميته من خلال:
- تعدد مهام وأنشطة الوحدات الإدارية في كل شركة وأهمية التخلص من الازدواجية التي بينها.
- أهمية التنسيق في تحقيق أهداف الشركة.
- أهمية التنسيق في تحقيق فاعلية الشراء.
- عملية التنسيق عملية إدارية مستمرة ومتداخلة في جميع وظائف الإدارة الأخرى.

1- الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم التنسيق:

يعرف الاستاذان موني ورايلي التنسيق على أنه: تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه، وقيل هو وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك (أمين، 2005).

أهداف التنسيق (أمين، 2005):

- يهدف التنسيق بشكل أساسي إلى أن يمسك كل خيوط الأقسام الإدارية لتحقيق الأهداف المرسومة بأعلى درجة من الكفاية وبأقل تكلفة ممكنة بالإضافة إلى:
- التناغم والانسجام في الأداء.
- منع التعارض في الاختصاصات.
- منع الازدواج في الأنشطة الإدارية.
- منع الازدواجية في الاختصاصات.
- منع المنافسة.
- القضاء على الصعوبات التي تواجه الوحدات الإدارية التي تقف عائقاً في تحقيق أهداف الشركة.
- زيادة فاعلية الشراء.

أنواع التنسيق (أمين، 2005):

هناك أربعة أنواع للتنسيق الإداري وهي:

- 1- التنسيق الداخلي: هو الذي يتم بين الفروع والأقسام المختلفة التابعة لمنظمة واحدة لغرض إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد داخل كل فرع أو قسم وبين نشاط الأفراد في الفروع والأقسام المختلفة داخل المنظمة.
- 2- التنسيق الخارجي: التكيف مع القوى والضغوط الخارجية، أي إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين أوجه نشاط المنظمة الواحدة ككل وبين أوجه النشاط الذي تقوم به غيرها من المنظمات على اختلاف مستوياتها.
- 3- التنسيق الرأسي: أي الذي يتم بين الأفراد أو الأقسام نزولاً من قمة التنظيم الإداري إلى القاعد من خلال تفويض السلطة.
- 4- التنسيق الأفقي: هو الذي يتم بين الأفراد والأقسام في المستويات المتماثلة في المنظمة الواحدة وبأشكال اتصال مختلفة.

أساليب التنسيق (الصحن وآخرون، 2002):

- التدرج الإداري: وضع مديراً مسؤولاً عن كل الوحدات التنظيمية التي تعتمد على بعضها.
- استخدام القواعد والإجراءات: تستخدم لتنسيق الأعمال اليومية والمتكررة.
- الدور الاتصالي: يزداد حجم ودور الاتصال بين الوحدات التي يتصف عملها بدرجة عالية من الاعتمادية، فالمدير المسؤول عن هذه الوحدات هو من يتولى هذا الدور ويقوم أيضاً بتسهيل عملية تدفق المعلومات بين هذه الوحدات، أي أنه حلقة وصل بين الوحدات الإدارية.
- فرقة المهمة الخاصة: يقوم بهذه المهمة أكثر من شخص حيث يتم خلق فرقة المهمة الخاصة عندما تكون الحاجة إلى التنسيق شديدة وملحة بين الوحدات التي يتصف عملها بدرجة عالية من الاعتمادية.
- استخدام مفهوم حلقات الوصل: وفقاً لليكرت فإن مفهوم حلقات الوصل تعني كيفية اتصال الوحدات التنظيمية ببعضها البعض، والمديرين يعتبرون نوعاً من حلقات الوصل بين من يتولون إدارتهم وبين تلك الجماعات التي توجد في الوحدات التنظيمية ذات المستوى الإداري الأعلى مما يساعد ذلك على تحقيق التنسيق والتكامل الرأسي.
- استخدام الوحدات التكاملية: تستخدم فكرة الوحدات التكاملية بشكل مؤقت بغرض تحقيق التنسيق المطلوب وقد تحتوي على أعضاء دائمين بالإضافة إلى بعض الأعضاء المؤقتين. وعادة ما يكون للوحدات المسؤولة عن تحقيق التنسيق السلطة الأكبر من تلك السلطة التي تحصل عليها فرق المهمة الخاصة بل قد يعطي لها نوعاً من الرقابة على الموازنات الخاصة بالوحدات التي تنسق فيما بينها.
- تكوين فرق عمل عبر الوظائف: تتعلق بحل المشكلات التنسيقية التي يتكرر حدوثها في المنظمة، ولذا فإن هذا الفريق يصبح من الملامح الدائمة للهيكل التنظيمي للمنظمة ويجتمع هذا الفريق بشكل دوري للعمل على ضمان تحقيق التنسيق المطلوب وتكون مهمة هذا الفريق الاهتمام بكيفية تنفيذ القرارات المتخذة.
- الاستعانة بأفراد التكامل: تعمل المنظمة على توظيف أفراد متخصصين يقومون بدور تحقيق التكامل بين الوحدات الإدارية.

العلاقة بين التنسيق وبين العمليات الإدارية الأخرى (الشميمري، الهيجان، وغنام، 2005):

أولاً- العلاقة بين التنسيق والتخطيط:

لابد من فاعلية الخطط وتكاملها وتوحيدها فلذلك يجب التنسيق بين الوحدات الإدارية، وتتضح العلاقة عند وجود خطة لإضافة منتج جديد مثلاً فلا بد من التخطيط في إدارة الإنتاج من حيث: تصميم المنتج، تصميم العمليات، تحديد العمليات المطلوبة وإشراك الأفراد وهذا كله يتم في إطار تنسيقي لتوحيد الجهود وحتى لا يكون هناك أي انحراف بين النتائج والخطط.

ثانياً- العلاقة بين التنسيق والتنظيم:

أن الهدف الأساسي من التنظيم هو تسهيل مهمة التنسيق بين الوظائف، وهناك ارتباط جذري وقوي وأساسي بين التنسيق وبين بناء التنظيم نفسه ليس فقط على أساس أن التنسيق عامل ومؤثر في بناء التنظيم وإنما لأنه لا يمكن فصله عن التنظيم كبناء وظيفية.

ثالثاً- العلاقة بين التنسيق والتوجيه:

يعتبر التوجيه وسيلة هامة من وسائل التنسيق خاصة في القيادة الديمقراطية التي تشرك الأفراد في تحديد أهداف الشركة ورسم خططها المستقبلية ويتطلب التوجيه وسائل اتصال فعالة بين الرئيس والمرؤوسين لتبادل الأفكار والمعلومات ووجهات النظر وهذا يعتبر من أهم أساليب التنسيق.

رابعاً- العلاقة بين التنسيق والرقابة:

بما أن الوظائف الإدارية تحتاج إلى تنسيق فإن التنسيق نفسه يحتاج إلى رقابة فأذا حدث خلل في الأنشطة أو خلل في تنسيقها وتم تصحيحه من خلال الرقابة فلا بد من تصحيح الخلل في التنسيق أيضاً.

خصائص التنسيق الفعال (بسيوني، 2007):

- تبسيط التنظيم يؤدي إلى:
- تبسيط العمل بين الإدارات.
- وضوح التنظيم والتخطيط.
- انسجام التخطيط والبرامج وتكاملها والتوقيت السليم.
- وسائل اتصال جيدة.
- التنسيق والتعاون الاختياري.

مقاييس التنسيق الفعال (بسيوني، 2007):

- وجود الأسلوب الأوتوقراطي للإدارة الجماعية.
- وحدة جميع الجهود والأنشطة في كل أجزاء التنظيم.
- الاستمرارية في العمل.
- وجود التنسيق بين جميع الأفراد متصلين ببعضهم.

فاعلية الشراء:

إن المشتريات تؤثر بشكل مباشر على أداء الشركات في الميزة أو الحصة التنافسية، جودة أداء العاملين، الربحية والعائد على السهم، تصحيح الخطط، الاختيار الأمثل للموردين، مدى توفر المشتريات من المواد بالمواسفات المطلوبة وبالوقت والمكان المحدد، توفر المعلومات لدى العاملين عن مواصفات المواد الخام المستخدمة في الإنتاج، جودة استلام المنتجات وفحصها، وتخفيض تكاليف الشراء بالسعر والكمية المناسبة (كارتر، 1997).

الربحية العالية:

يعتبر هدف الربحية من الأهداف الأساسية لجميع الشركات التجارية وهو ضروري لتحقيق بقاءها واستمراريتها، كما ويعتبر هدف تحقيق الربح أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدامها لمواردها (عقيلي، 2009).

مفهوم الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (سامح، 2006).

جودة أداء العاملين:

ويتعلق هذا البعد بإدارة الجودة الشاملة والتي تحتوي على العديد من التعاريف التي تدور جميعها حول كسب رضا العميل من ضمنها تعريف معهد الجودة الفيدرالي الذي عرف الجودة على أنها أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم مستفيد المعرفة ومدى تحسن الأداء (جودة، 2005).

تخفيض تكاليف الشراء بالسعر والكمية المناسبة:

إن وضع الإجراءات التنظيمية لضبط، رقابة، تداول، واستخدام المواد واللوازم ومتابعة نشاط العمال وتحديد الأعباء غير المباشرة حسب مستويات الطاقة الإنتاجية واستفادة كل منتج من الخدمات واللوازم المشتركة يؤدي إلى الضغط على التكاليف والقضاء على التبذير والإسراف في المواد، ومتابعة وتنظيم الوقت لزيادة إنتاجية العمال، والتحكم في الأعباء غير المباشرة هذا يؤدي إلى زيادة الفعالية وقدرة المؤسسة على المنافسة (عقيلي، 2009).

التنسيق وفاعلية الشراء:

يمارس التنسيق دوراً هاماً في تحقيق أهداف الإدارة العامة ويتوقف على حسن التنسيق إنجاز الأهداف بأعلى درجة من الفعالية، والقائد الإداري هو الذي يقوم بمهمة التنسيق في حدود وحدته فيوزع الاختصاصات بين مرؤوسيه ويعمل على تنسيق الجهود بين جميع الأقسام حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة بشكل متكامل (أمين، 2005).

فإذا كان التنسيق يعتبر من المهارات الأساسية للقادة الإداريين، فهو في الوقت نفسه وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية حينما ينظر إليه كأساس في بناء وتنظيم المؤسسة. ولاختلاف العاملين في مستوى فهم القرارات المختلفة فيجب على المدير توضيح أهداف وقرارات الشركة لكل عامل بشكل موحد لكي لا يكون هناك أي لبس أو خلط أو غموض، ويتم التنسيق من خلال اتخاذ العديد من القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية والوظائف الإدارية التي تحدد موقف الإدارة حول الجهود المطلوبة وكيفية أدائها في كل قسم من أقسام الشركة لتحقيق الأهداف المطلوبة والمرسومة التي تنصب جميعها في رفع مستوى الميزة التنافسية وجودة أداء العاملين وتخفيض تكاليف الشراء بالسعر والكمية المناسبة وبالتالي زيادة فاعلية الشراء (الشميمري، الهيجان، وغنام، 2005).

وبناءً على المدرسة الكلاسيكية الحديثة ومدرسة العلاقات الإنسانية فإن التنسيق بين جهود الأفراد وخلق جو محفز للأداء والتعاون وإشباع رغباتهم النفسية والاجتماعية يؤدي إلى زيادة جودة أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم التي بدورها ترفع معدل فاعلية الشراء. حيث أكد هنري فايول في المنهج السلوكي على أهمية التنسيق والاتصال المباشرين الإداريين الموجودين في نفس المستوى بدلاً من الاتصال من خلال رؤسائهم وأن يراعى هذا المبدأ عند بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة لما له من تأثير على أداء الشركة ككل ورفع مستوى فاعليتها الإدارية والشرائية (السواط، سندي، والشريف، 2007).

2- منهجية البحث

- منهج البحث: يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم القيام بدراسة بحثية ميدانية في مراجع إدارة الأعمال والعمليات التي توضح دور عملية التنسيق بين الوحدات الإدارية في فاعلية الشراء.
- مجتمع البحث: 300 موظف في الشركات التجارية في مدينة عنيزة.
- عينة البحث: 169 موظف من مجتمع الدراسة.

- أدوات البحث: المصادر الثانوية: الكتب والمراجع، الدراسات السابقة، البحوث العلمية، المقالات العلمية، الموسوعات العلمية على شبكة الإنترنت، المصادر الأولية: الاستبانة (المكونة من 22 سؤالاً).

جدول (1) معامل الثبات Cronbach's Alpha لمتغيرات البحث:

المتغير	المدى	معامل الثبات	وصف المعامل
التنسيق	1-6	.25	ضعيف
فاعلية الشراء	7-22	.86	قوي جدا
الربحية العالية	1-4	.81	قوي
الميزة التنافسية	1-4	.89	قوي جدا
جودة اداء العاملين	1-4	.73	قوي
تخفيض تكاليف الشراء	1-4	.88	قوي جدا
المجموع	1-22	.81	قوي

لقد تبين من جدول معامل Cronbach's Alpha السابق لكل متغير وأبعاده ما يلي:

- معامل الثبات للمتغير المستقل التنسيق يساوي 25% وهو ضعيف.
 - معامل الثبات للمتغير التابع فاعلية الشراء يساوي 86% وهو قوي جدا.
 - ومعامل الثبات لكل الأبعاد التي تقيس المتغير التابع فاعلية الشراء هي كالتالي:
 - معامل الثبات لمتغير الربحية العالية يساوي 81% وهو قوي.
 - معامل الثبات لمتغير الميزة التنافسية يساوي 89% وهو قوي جداً.
 - معامل الثبات لمتغير جودة اداء العاملين يساوي 73% وهو قوي.
 - معامل الثبات لمتغير تخفيض تكاليف الشراء يساوي 88% وهو قوي جداً.
 - وبلغ معامل الثبات الكلي 81% وهو معدل مرتفع ويدل ذلك على صلاحية الاستبيان لتحليل الاحصائي.
- المعالجات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل التحديد، الانحدار البسيط التي تم استخراجها باستخدام برنامج الـ SPSS.

3- جدول (2) ملخصات الدراسات السابقة

اسم الدراسة	أساليب التنسيق الإداري المتبعة في جامعة أم القرى من وجهة نظر إدارتها الجامعية (الثبتي، 2020)	التنسيق الإداري من وجهة نظر منسوبي ومنسوبات الإدارة العامة بكل من: جامعة الملك عبد العزيز وإدارة التربية والتعليم في محافظة جدة (عسلي، 2010)	التنسيق والتكامل بين هيئات ومراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بدول مجلس التعاون (ياسين، 1990)	دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير (خليل، 2008)	العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء (الشوكاني، 2010)
هدف الدراسة	الكشف عن أساليب التنسيق المتبعة في جامعة أم القرى.	التعرف على المشاكل التي تؤثر على فعالية التنسيق الإدارية التي تحد من فعالية الاتصال في المنظمات غير الحكومية.	التعرف على واقع التنسيق والتكامل في برامج وأنشطة هيئات ومراكز التعليم المستمر بدول التعاون	-معرفة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأهدافه وأهميته. -معرفة مفهوم إدارة التغيير وبيان أهم مرتكزاتها وأهم الاستراتيجيات المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي. -عرض بعض التجارب المعتمدة على الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والفوائد التي حققتها. -كيف يمكن استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية للتوصل إلى نموذج جديد يساهم في خفض التكاليف.	التعرف على العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء لدى الموظفين في المنظمات الصحية.
مجتمع الدراسة	الجهاز الإداري وبعض أعضاء الجهاز العلمي في جامعة أم القرى	المنظمات الحكومية	دول التعاون	منظمات الأعمال	المنظمات الصحية في اليمن
اداة جمع البيانات	الاستبانة، الكتب والمراجع، الدراسات والأبحاث والاستشارات والتوصيات	الاستبانة	الاستشارات والتوصيات، المراجع والاستبانة	الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية	الملاحظة، الاستقصاء، المقابلة، الاستبانة

<p>جامعة أم القرى تستخدم أساليب متعددة في عملية التنسيق.</p> <p>-جميع أساليب التنسيق مستخدمة بدرجة كبيرة.</p> <p>-أساليب التنسيق تتنوع وتختلف باختلاف الأقسام والعلاقات الإدارية.</p> <p>-إن اساليب التنسيق ترتبط ببعضها البعض ارتباطاً ذو دلالة احصائية.</p> <p>-جميع أساليب التنسيق مهمة لنجاح العمل الإداري.</p> <p>-الأسلوب الروتيني يغلب على بقية أساليب التنسيق في جامعة أم القرى حيث احتلت فقرة الاتصال الكتابي بمتوسط حاسبي 4.55%.</p> <p>-إن اسلوب التنسيق عن طريق الأفراد أكثر استخداماً، حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط حاسبي 4.41%.</p> <p>-هناك ضعف في الاعتماد على التكنولوجيا في عملية التنسيق.</p> <p>-هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة في الاعتماد على أساليب التنسيق.</p> <p>-هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة في الاعتماد على بعض أساليب التنسيق.</p>	<p>-التنسيق والتكامل ملموس وواضح في مجال التدريب وفي البرامج والأنشطة الفردية.</p> <p>-إن التنسيق والتكامل في توحيد الدورات القصيرة المدى يعد ملائماً لاحتياجات المجتمع.</p> <p>-الإقبال الشديد الذي أثبتته الدراسات والإحصائيات على برامج التعليم المستمر هو خير دليل على نجاح البرامج التعليمية، وبالتالي نجاح مؤسسات التعليم المستمر.</p> <p>-إن التنسيق والتكامل بين الجامعات في دول التعاون واضح جداً على المستوى المحلي والعالمي غير أن تبادل الخبرات بين الجامعات لا يزال ضئيلاً ويحتاج إلى مضاعفة الجهود.</p> <p>-التقويم الموضوعي والمستمر لبرامج التعليم المستمر للتعرف على إيجابياته وسلبياته ومحاولة</p>	<p>-تعتبر جائزة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين للتميز في القطاع الخاص والتي انشأت عام 1999 من أهم المحفزات لمؤسسات القطاع الخاص على إعادة النظر في عملياتها وبنيتها الهيكلية لتحقيق التنافسية.</p> <p>-يوجد ادراك ووعي لدى إدارة الشركات ومؤسسات القطاع الخاص في الأردن لأهمية إعادة هندسة العمليات.</p> <p>-تتغير الشركات التي تطبق إعادة الهندسة تغيراً جذرياً في كافة الجوانب التقنية والاقتصادية والإدارية وتطبيق المحاسبة الاجتماعية.</p> <p>-إن استخدام أسلوب إعادة الهندسة في الشركات الأردنية، يؤدي الى تقليل التكاليف المادية للأعمال الإدارية فيها والتخلص من بعض النشاطات الإضافية وغير الضرورية.</p> <p>-إن استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات أدى إلى تطوير الأداء المالي للشركات، الأمر الذي ينعكس على استمرارها في السوق والمحافظة على حصصها السوقية لأجل زيادتها.</p> <p>-إن استخدام مدخل إعادة هندسة</p>	<p>-المستشفى المبحوث لم يطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل كامل، وأنه ما يزال في المراحل الأولى من مشروع التطبيق.</p> <p>-المستشفى المبحوث يسعى جاهداً لنيل رضا العميل الخارجي، إنشاء الإدارات المختصة وعقد الدورات التدريبية للموظفين في حسن معاملة المترددين على المستشفى.</p> <p>-التدريب الفني والتخصصي لا يحظى بعناية كبيرة من قبل إدارة المستشفى، والموظفون غير مقتنعين بطرق التحفيز المتبعة في المستشفى.</p> <p>-تفويض الصلاحيات يتم بشكل محدود في المستشفى مما أدى إلى ضعف الثقة لدى الموظفين وضعف الاستجابة لمطالبات العميل.</p> <p>-بلغ المتوسط الحسبي لإجابات أفراد العينة حول محور متغير الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة 4.11% أما معامل التباين فقد بلغ 20.83%.</p> <p>-جاء ترتيب أهمية محور تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة المستشفى من وجهة نظر المبحوثين، حيث جاء عنصر التركيز على الجمهور في المرتبة الأولى، يليه عنصر دعم والتزام الإدارة العليا في العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الثانية، وجاء عنصر مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل الجماعي في المرتبة الثالثة، بينما حصل عنصر التحسين المستمر للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة على المرتبة الرابعة، وحل في المرتبة الأخيرة عنصر التدريب والتحفيز.</p> <p>-أما المتغير التابع، متغير تحسين الأداء الإداري بالمستشفى، وقد جاءت ترتيب بنود هذا المحور حسب</p>
--	--	---	---

<p>إجابات الباحثين مطابقة لترتيب الإجابة على محور عناصر إدارة الجودة الشاملة، حيث جاءت فقرة التركيز على الجمهور في المرتبة الأولى، وجاءت فقرة دعم والتزام الإدارة العليا في العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الثانية، وجاءت فقرة مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل الجماعي في المرتبة الثالثة، وجاءت فقرة التحسين المستمر وصولاً لإدارة الجودة الشاملة في المرتبة الرابعة، وجاءت فقرة التدريب والتحفيز في المرتبة الخامسة.</p>	<p>العمليات يتطلب تغييرات في هيكله نظام التكاليف في الشركات واتباع نظم متطورة. -إن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات كمدخل لخفض التكاليف قد نتج عنه وضعاً جديداً أقل تكلفة. -وجود علاقة ارتباطية جوهريّة بين هندسة العمليات وخفض التكاليف. -وجود تأثير لمحددات إدارة التغيير على العلاقة بين هندسة العمليات وخفض التكاليف.</p>	<p>الاستفادة من الخبرات التي يتيحها كل برنامج.</p>			
<p>-إن نشر ثقافة الجودة هي من مسؤولية الإدارة العليا. -إن تكوين حلقات الجودة هي من أساسيات تحسين دائرة الأداء. -اعتبار الموظف هو اللبنة الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. -لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب الاعتماد على خطط التدريب المناسبة، التحفيز المناسب، تقييم العمل الجماعي، والتخصص الوظيفي. -تفويض الصلاحيات يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين. -أن تتم مقارنة أداء المستشفى مع الأداء المتميز للمنظمات/المستشفيات المنافسة الأخرى. -وضع مؤشرات للجودة تقاس عليها ما تم تنفيذه من أعمال من قبل الموظفين في كل قسم على حده</p>	<p>-أن تقوم الشركات بتبني أسلوب إعادة هندسة العمليات لما له من فوائد في الشركات وخصوصاً في خفض التكاليف وما يترتب عليه من مميزات. -إيلاء موضوع إعادة هندسة العمليات الأهمية والنظر إليه من منظور محاسبي يتمثل في نظم التكاليف وما يترتب عليه من منافسة للشركات. -تطوير نظم محاسبية تكاليفية تتفق مع إعادة هندسة العمليات في الشركات.</p>	<p>-وضع خطة موحدة بين الدول الست من أجل تبادل الخبرات والمعلومات وتسهيل إجراءات البحث العلمي. -توفير مكاتب استشارية في جميع مراكز التعليم المستمر. -إيجاد مشروعات مشتركة بين الجامعات والمؤسسات الحكومية والأهلية. -التخطيط لإنشاء مراكز تدريب مهنية داخل أقسام</p>	<p>-تحديد نمط من المركزية على التكيف مع نمط من اللامركزية التي تساعد في التقليل من تعقيد الإجراءات والروتين. -تحديد قنوات الاتصال من خلال الإجرائية من كل جزء مما يساعد في تعديل أو تصحيح الانحرافات. -تطوير وتدريب الموظفين ذكر/ أنثى على أساليب التنسيق الإدارية الإلكترونية.</p>	<p>-عمل دراسة مشابهة ولكن بسؤال المستفيدين من التنسيق الجامعي. -الاستمرار بالاهتمام بعملية التنسيق. إعادة النظر في أساليب التنسيق الحالية والاطلاع على الأساليب الحديثة. -الاهتمام بالوسائل التكنولوجية وتوظيفها توظيفاً فعالاً في عملية التنسيق. -إنشاء إدارة مستقلة للتنسيق تعمل مع الهيئة الاستشارية. -الاهتمام بالإدارة العامة للمعلومات. -عقد دورات تدريبية عن التنسيق</p>	<p>التوصيات</p>

<p>وللمستشفى بشكل عام، والعمل على إجراء تقييم دوري. -الاهتمام بالعميل الداخلي المتمثل بالموظف، وإتاحة الفرصة لهم والمشاركة في صنع القرار وتفعيل طرق التحفيز المادية والمعنوية كوسائل من وسائل تحسين الأداء. -إجراء دراسات تحليلية على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستشفيات القطاع الحكومي، وخصوصاً المستشفيات التعليمية والجامعية. -العمل على إعطاء المستشفيات العامة الحكومية الكبيرة في العاصمة والمحافظات الاستقلالية الإدارية والمالية لضمان كفاءة التشغيل وتحسين الأداء. -التوجه الجاد لوزارة الصحة لاعتماد الجودة وإدارة الجودة الشاملة في المستشفيات اليمنية والمنشآت الصحية الأخرى كأجراء داعم للسياسات الصحية الوطنية، وإدراجها في الخطة الخمسية الرابعة لوزارة الصحة. -عدم اعتبار مستشفيات القطاع العام حكراً للدراسات التي تجرى من طلاب الدراسات العليا في الجامعات الحكومية فقط، وإنما شمول الدراسات الجامعات الخاصة باعتبارها وجدت لخدمة المجتمع اليمني.</p>		<p>الجامعات مثل: مراكز التدريب على مهنة الخياطة، السباكة، النجارة والحدادة وغيرها.</p>		<p>لموظفي السكرتارية.</p>
---	--	--	--	---------------------------

ويتبين أن البحث الحالي يشبه الدراسة رقم 1، 2 و3 في عملية التنسيق الإداري، إلا أنه يختلف في البعد المكاني، فالشركات التجارية هي البعد المكاني لهذا البحث وفي الدراسة رقم 1 هو جامعة أم القرى، أما الدراسة رقم 2 هو جامعة الملك عبد العزيز وإدارة التعليم في جدة، والدراسة رقم 3 هو هيئات ومراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر. ويشبه البحث الحالي الدراسة رقم 4 و5 في فاعلية الشراء، فالدراسة رقم 4 أخذت بعد من أبعاد فاعلية الشراء وهو دعم قرارات خفض التكاليف متغيراً تابعاً لها، أما الدراسة رقم 5 فأخذت بعد تحسين أداء العاملين في المنظمات الصحية متغيراً تابعاً لها. ويختلف البحث الحالي عن الدراسة رقم 4 و5 في عملية التنسيق ففي الدراسة رقم 4 درست هندسة العمليات وفي الدراسة رقم 5 درست إدارة الجودة الشاملة.

4- عرض النتائج

بعد أن تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة باستخدام برنامج الـ SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على فقرات أثر التنسيق بين الوحدات الإدارية على فاعلية الشراء

م	أثر التنسيق على فاعلية الشراء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم الأثر
1	تعتبر الشركة التي تعمل بها ذات تنسيق إداري عالي.	2.73	1.38	متوسط
2	يعتبر التنسيق ذات أهمية عالية في عملك.	1.33	.62	ضعيف
3	يوجد في شركتك شخص منسق.	2.33	1.113	ضعيف
4	يوجد نقص في التقنيات التنسيقية الحديثة المستخدمة في الشركة.	3.13	1.41	قوي
5	يمكن العمل في شركة تفتقر إلى التنسيق ولكن براتب عالي.	3.40	1.18	قوي
6	النقص في خبرات المدير مرتبطة بعدم قدرته على اختيار أساليب مناسبة للتنسيق.	1.73	1.033	ضعيف
	المتوسط الكلي للبعد	2.44	.421	ضعيف
م	أثر التنسيق على تحقيق الربحية العالية:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم الأثر
7	يوجد علاقة طردية بين التنسيق والربحية العالية أي (كلما زاد التنسيق زادت الربحية).	1.40	.632	ضعيف
8	التنسيق سبب رئيسي في تحقيق الربحية العالية.	1.67	.724	ضعيف
9	مشاكل التنسيق الإداري تقلل من الربحية العالية.	1.60	.507	ضعيف
10	استخدام أساليب تنسيق غير مناسبة قد تؤدي إلى خسائر.	1.47	.640	ضعيف
	المتوسط الكلي للبعد	1.53	.489	ضعيف
م	أثر التنسيق على تحقيق الميزة التنافسية:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم الأثر
11	التنسيق العالي يجعل الشركة تتميز عن منافسيها.	1.47	.640	ضعيف
12	التنسيق العالي يجعل الشركة قادرة على مواجهة المنافسين.	1.53	.489	ضعيف
13	يساعد التنسيق الشركة على إيجاد طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.	1.33	.617	ضعيف
14	سوء التنسيق يجعل الشركة ذات وضع تنافسي ضعيف.	1.48	.476	ضعيف
	المتوسط الكلي للبعد	1.45	.47	ضعيف
م	أثر التنسيق على جودة أداء العاملين:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم الأثر
15	التنسيق له دور كبير في جودة أداء العاملين.	1.13	.352	ضعيف
16	التنسيق يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.	1.33	.617	ضعيف
17	التنسيق له دور في التطوير المستمر لجودة أداء العاملين.	1.33	.488	ضعيف

م	أثر التنسيق على فالية الشراء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم الأثر
18	أداء العاملين مرتبط سالباً وإيجاباً بوجود أو عدم وجود التنسيق.	2.13	1.187	ضعيف
	المتوسط الكلي للبعد	1.48	.476	ضعيف
م	أثر التنسيق على تخفيض تكاليف شراء المواد بالسعر المناسب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم الأثر
19	التنسيق يمكنك من الحصول على مواد باقل تكلفة.	1.67	.900	ضعيف
20	التنسيق له دور كبير في تحقيق أعلى معدلات الوفرة في السوق.	1.40	.507	ضعيف
21	كلما كان التنسيق عالي كلما قلة نسبة عجز المواد.	1.67	.724	ضعيف
22	كلما كان التنسيق عالي كلما قلة تكاليف المخزون.	1.80	.775	ضعيف
	المتوسط الكلي للبعد	1.63	.589	ضعيف

2- مستوى فاعلية الشراء

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على أبعاد أثر التنسيق بين الوحدات الإدارية على فاعلية الشراء

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم الأثر
فالية الشراء	1.52	.39	ضعيف
الربحية العالية	1.53	.49	ضعيف
الميزة التنافسية	1.45	.47	ضعيف
جودة أداء العاملين	1.48	.48	ضعيف
تخفيض تكاليف الشراء	1.63	.59	ضعيف

جدول (5) العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل التنسيق والمتغير التابع فاعلية الشراء وكل بعد من ابعاده:

المتغير	الارتباط
الربحية	.313
الميزة التنافسية	.000
جودة أداء العاملين	-.153
تخفيض تكاليف الشراء	-.100
فاعلية الشراء	.014

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد ارتباط بين المتغير المستقل التنسيق وبعده المتغير التابع (الربحية العالية) قيمته تساوي 31% وهذا الارتباط طردي ايجابي ضعيف غير مهم إحصائياً.
- لا يوجد ارتباط بين المتغير المستقل التنسيق وبعده المتغير التابع (الميزة التنافسية).

- يوجد ارتباط بين المتغير المستقل التنسيق والمتغير التابع (جودة اداء العاملين) قيمته تساوي 15% وهذا الارتباط عكسي سلبي ضعيف غير مهم إحصائياً.
- يوجد ارتباط بين المتغير المستقل التنسيق وبعد المتغير التابع (تخفيض تكاليف الشراء) قيمته تساوي 10% وهذا الارتباط عكسي سلبي ضعيف غير مهم إحصائياً.
- يوجد ارتباط بين المتغير المستقل التنسيق والمتغير التابع (فاعلية الشراء) قيمته تساوي 1.4% وهذا الارتباط طردي ايجابي ضعيف غير مهم إحصائياً.
- تبين أن الشركات التجارية التي تم أخذ العينة منها تعتبر ذات تنسيق إداري ضعيف بمتوسط حسابي 2.44%، ويعزو ذلك إلى افتقارها إلى موظفين متخصصين يقومون بمهام عملية التنسيق.
- يعتبر التنسيق في الشركات التجارية التي تم أخذ العينة منها ذات أهمية ضعيفة وبسيطة بين الوحدات الإدارية، ويعزو ذلك إلى ضعف وعي الشركات بوجود تأثير بين عملية التنسيق ونجاح الشركة عامةً.
- تفتقر الشركات إلى شخص منسق يعتمد عليه في العمليات التنسيقية ما بين الوحدات الإدارية، ويعزو ذلك إلى اعتمادها على موظفي كل وحدة بمختلف وظائفهم على عملية التنسيق.
- يوجد نقص في التقنيات والتكنولوجيا الحديثة التي تسهل عمليات التنسيق ما بين وحدات وأقسام الشركة الواحدة بمتوسط حسابي 3.13%، ويعزو ذلك إلى الاعتماد الكلي على الموارد البشرية في جميع الوظائف الإدارية للشركة.
- تبين أن غالبية الموظفين في الشركات التجارية قد يعملون في شركة تفتقر إلى التنسيق الإداري، فمن خلال التحليل تبين بأن القيمة العليا لدى الموظفين في تلك الشركتين هي الراتب الشهري.
- اختيار مدير الشركة إلى أساليب التنسيق المناسبة بسيطة وربما ضعيفة بمتوسط حسابي 1.73%، ويعود ذلك إلى نقص خبرة المدير بأساليب التنسيق المختلفة والاختيار منها.
- يوجد ارتباط بين متغير التنسيق وبعض من أبعاد متغير فاعلية الشراء في الشركات التجارية التي تم أخذ العينة منها ولكن ضعيف جداً وقد ينعدم في بعضها، حيث وجد أن الارتباط بين التنسيق والميزة التنفسية معدوم، ويعود ذلك إلى ارتباط نجاح وفاعلية الشراء في الشركات التجارية إلى أبعاد أخرى أكثر أهمية مثل ولاء العميل والموردين.

التوصيات والمقترحات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة وتقدم بالآتي:
1. العمل على تعزيز أهمية التنسيق الإداري بين الوحدات الإدارية في الشركات التجارية.
 2. توظيف أشخاص منسقين يقومون بجميع مهام عملية التنسيق التي تحتاجها الوحدات الإدارية في الشركات التجارية.
 3. وضع أساليب تنسيقية محددة وواضحة تسير عليها جميع الوحدات الإدارية.
 4. الاهتمام بالوسائل التكنولوجية وتوظيفها توظيفاً فعالاً في العمليات التنسيقية ما بين الوحدات الإدارية، نظراً لأهميتها في تسهيل عملية التنسيق.
 5. إجراء المزيد من الأبحاث العلمية المستقبلية حول تأثير التنسيق على أبعاد أخرى لفاعلية الشراء مثل ولاء العميل، العائد على السهم والاختيار الأمثل للموردين.

قائمة المراجع

- أمين، يونس (2005). دراسات في الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بسيوني، رفعت (2007). علم الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية
- الثبتي، عوض؛ الثبتي، جويبر (2020). أساليب التنسيق الإداري المتبعة في جامعة أم القرى من وجهة نظر إدارتها.
- جودة، محفوظ (2005). إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات ": دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- خليل، عطا الله (2008). دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي 43 الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة.
- خيرية، عسلي (2010). التنسيق الإداري من وجهة نظر منسوبي ومنسوبات الإدارة العامة بكل من: جامعة الملك عبد العزيز وإدارة التربية والتعليم في محافظة جدة.
- سامح (2006). الميزة التنافسية والاستراتيجيات الأساسية.
- السواط، طلق؛ سندي، طلعت؛ الشريف، طلال (2007). الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف والأنشطة.
- الشميمري، أحمد؛ الهيجان، عبد الرحمن؛ غنام، بشرى (2005). مبادئ إدارة الأعمال. السعودية: مكتبة العبيكان.
- الصحن، محمد وآخرون (2002). مبادئ الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عقيلي، عمر وآخرون (2009). إدارة المواد: دار وائل للنشر والتوزيع.
- كارتر، ستيفن (1997). إدارة المشتريات الناجحة: الدار العربية للعلوم.
- نبيل، الشوكاني (2010). العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء.
- نوال، ياسين (1990). التنسيق والتكامل بين هيئات ومراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بدول مجلس التعاون.