

## وظيفة التنسيق الفعال ودورها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة (منطقة اتصالات الزاوية نموذجاً)

د. محمد علي بشينة

كلية الاقتصاد صرمان- جامعة صبراتة

د. خالد عبد السلام القريو

كلية الاقتصاد صرمان- جامعة صبراتة

### ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تناغم الوظائف الإدارية مع وظائف المشروع وصولاً إلى اتخاذ قرار فاعل ومعرفة التحديات التي تواجه وظيفة التنسيق، وذلك بالتطبيق على الشركة الليبية للبريد والاتصالات، وتقنية المعلومات القابضة بمنطقة الزاوية.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم توزيع الاستبانات على رؤساء الأقسام ومدراء المكاتب بعدد (30) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة (27) استبانة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود قاعدة البيانات المتاحة لكافة العاملين، كما أنّ هناك تناغم وتنسيق بين كافة المستويات بالمنظمة محل الدراسة، كما تخضع عملية اتخاذ القرار للأساليب العلمية وهناك استخدام أمثل للسلطات والصلاحيات.

وطرحت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها تنمية روح المسؤولية للعاملين، ووضع الخطط والبرامج التي تسهم في تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها، وتنمية روح الإبداع والابتكار، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تهمهم.

أولاً: الإطار التمهيدي.

المقدمة:

إنّ وظيفة التنسيق من الوظائف الرئيسية والمهمة لإنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتسهم بشكل فعّال في التوافق بين مستويات المنظمة،  
مجلة رواق الحكمة 240 العدد التاسع يونيو 2021م

وتحقّق الانسجام بين الهيكل التنظيمي والعاملين، ويلعب التنسيق دوراً مهماً في الحد من الاختلافات بين الموظفين المكلفين بأعمال معيّنة، وبين الإدارة العليا للوصول إلى نتائج بأقل جهد وأقصر وقت ممكن.

إنّ الأخذ بمفهوم التنسيق يسهم في معرفة وتحليل البيئة الإدارية الداخلية والخارجية، ويلعب دوراً مهماً في مواجهة الأزمات والطوارئ التي قد تمر بها المنظمة طوال حياتها، وينعكس هذا كله على الأداء الفعّال للمنظمة والأفراد، ويبرز دور التنسيق أيضاً في ارتباطه بعملية اتخاذ القرارات من خلال عملية تنظيم وتوجيه الإمكانيات المتاحة للمنظمة البشرية منها والمادية وصولاً للاستخدامات المثالية التي تضمن اتخاذ قرارات تسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ولكي نصل إلى اتخاذ قرار فعّال على المديرين الأخذ في الحسبان مجموعة من العناصر الأساسية، والتي أولها وظيفة التنسيق التي تلعب دوراً في خلق الاتزان؛ لتوفير الاحتياجات اللازمة لكي نصل إلى نتائج فعّالة تحقّق أهداف المنظمة، ولا يقل عنصر الوقت أهمية حيث يأتي في المرتبة الثانية لكي يتم اتخاذ القرار في الوقت المحدّد دون عوائق تحقيقاً للأهداف التي تم تخطيطها مسبقاً، ويأتي أخيراً التكامل بين كل الوحدات الإدارية بالمنظمة، وتوحيد الجهود في جو يسوده التعاون والوئام تحقيقاً للأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية.

#### مشكلة الدراسة:

إنّ عملية اتخاذ القرار الإداري الصائب الذي يحقّق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية يمر بالعديد من الخطوات المهمة، والتي من أهمها وظيفة التنسيق التي تعد بمثابة البوتقة التي تنصهر فيها كافة العمليات الإدارية بالمنظمة.

ويتوقّف نجاح وظيفة التنسيق على وجود المدير القائد الذي بدوره يتطلّع للوصول إلى قرار إداري يحقّق أهداف المنظمة بأقل التكاليف، وبأسرع وقت ممكن، إنّ المنظمات اليوم متمثلة في المدير مطالبة بالتنسيق بين كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة الواحدة، وعليها دائماً مراجعة عملياتها الإدارية، وتقييم الخطط

الموضوعة ومعرفة المنجز والمتوقّف منها طوال فترة عمل المشروع، إنّ هذا بدوره يسهم بشكل فعّال في اتخاذ القرار الإداري الصحيح الذي يجنّب المنظمة الوقوع في خسائر قد تؤدي إلى ضياع المنظمة واندثارها.

ومن خلال الزيارة لمنطقة اتصالات الزاوية لجمع بعض المعلومات عن الموضوع قيد الدراسة، وبالإستماع إلى حديث بعض المسؤولين ببعض الأقسام خلص الباحثان إلى أنّ هناك العديد من المكاتب والأقسام والوحدات المتشعبة، والتي تحتاج المنظمة بدورها إلى التنسيق للتكامل والانسجام؛ وصولاً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

- ما دور وظيفة التنسيق في اتخاذ القرارات الإدارية للشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة من وجهة نظر مدير منطقة اتصالات الزاوية، ورؤساء الأقسام ومدراء المكاتب، ورؤساء فرق الصيانة التابعة لمدير منطقة الزاوية؟  
**أهمية الدراسة:**

يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1- موضوع التنسيق ودوره في اتخاذ القرارات من الموضوعات المهمة والمهملة في مؤسسات الدولة الليبية، وبخاصة الشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة.

2- المساهمة في تفعيل دور وظيفة التنسيق وصولاً لاتخاذ قرار صائب، يقلّل التكلفة والزمّن بالمؤسسات الليبية، وخصوصاً الشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة.

3- إبراز دور العمليات الإدارية وتحديداً وظيفة التنسيق والدور الذي يلعبه التنسيق من خلال أهميته وتقرّده بأن يكون القاسم المشترك لإتمام كافة الأنشطة، وانجاز البرامج المرسومة لتحقيق أهداف الشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة بكفاءة وفاعلية.

وظيفة التنسيق الفعال ودورها في عملية اتخاذ القرارات... د.محمد علي بشينة د.خالد عبدالسلام القريبو

4- تفيد الدراسة الشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة، وخصوصاً منطقة اتصالات الزاوية في معرفة الدور الذي تلعبه وظيفة التنسيق في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال مدير هدفه الإبداع والابتكار والتطوير.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1- معرفة مدى تتاعم الوظائف الإدارية مع وظائف المشروع وصولاً لاتخاذ قرار فاعل.

2- معرف التحديات التي تواجه وظيفة التنسيق والعلاقة بوظيفة الرقابة وتصحيح الانحرافات بمنطقة اتصالات الزاوية، وكيف يتم اتخاذ القرار الإداري.

3- دراسة وظيفة التنسيق ودورها في اتخاذ القرار الإداري ومعرفة النتائج.

4- تحديد مواطن الخلل والضعف إن وجدت، وتقديم جملة من التوصيات تفيد في الاطلاع على المهام والإجراءات الواجب القيام بها؛ لتفعيل وظيفة التنسيق والرقابة الإدارية وتصحيح الانحرافات.

#### فرضيات الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التنسيق الفعّال، وأثرها على عملية اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة بالشركة الليبية للبريد والاتصالات، وتقنية المعلومات القابضة بمنطقة اتصالات الزاوية.

#### منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وبما يناسب وطبيعة هذا النوع من الدراسات للإجابة عن التساؤلات المطروحة، وأيضاً تحقيق أهداف الدراسة، وتتمثل أداة البحث في توزيع استمارة استبيان تم إعدادها وتوزيعها على عينة البحث للمساعدة في جمع المعلومات، ونظراً لاهتمام الدراسة بمعرفة دور وظيفة التنسيق في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمنطقة اتصالات الزاوية على مستوى المنظمة، كان مجتمع الدراسة يتكوّن من كل من له علاقة بوضع وتنفيذ الخطة على مستوى المنطقة،

وبشكل خاص على مستوى الشركة بشكل عام؛ وصولاً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ومن خلال الزيارات لمنطقة اتصالات الزاوية، التي كانت لرؤساء الأقسام ومدراء المكاتب ورؤساء فرق الصيانة الفنية أثناء تسليمهم نسخة من صحيفة الاستبيان الخاص بالدراسة، وإجراء بعض الحوارات معهم تم الحصول على معلومات تخص الدراسة، أضف إلى ذلك الاطلاع على الدراسات المكتبية.

وتمثل المتغير المستقل = بوظيفة التنسيق.

والمتغير التابع = بعملية اتخاذ القرارات.

#### حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: تم تناول موضوع الدراسة من خلال تحليل آراء رؤساء الأقسام ومدراء المكاتب، ورؤساء فرق الصيانة بمنطقة اتصالات الزاوية، بما يخدم متغيرات الدراسة وفق الآتي:

- مدير منطقة اتصالات الزاوية / نائب مدير المنطقة/ الشؤون القانونية بالمنطقة.

- الشؤون الإدارية/ مدراء المكاتب بالمنطقة ورؤساء فرق الصيانة الفنية بالمنطقة.

2- الحدود الزمانية: قام الباحثان بإجراء الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 2021/2020م

#### مصطلحات الدراسة:

❖ **التنسيق:** هو الجهد الإداري الذي يقوم به المدير والهادف إلى توجيه العاملين

نحو إنجاز الأعمال في وقت محدد وبأسلوب معين<sup>(1)</sup>.

❖ **اتخاذ القرار:** هي قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة، يجب أن تستند على

منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني<sup>(2)</sup>.

❖ **الاتصال:** هو طريق مزدوج الاتجاه، ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي

الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته،

يجمعهما في ذلك الصالح المشترك<sup>(3)</sup>.

❖ **التنظيم:** "هو العملية التي يتم خلالها تحديد وتجميع مختلف أوجه النشاط والأعمال الضرورية لتحقيق أهداف المشروع، ووضعها في هيكل يتم شغله بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التي تمكّنهم من أداء عملهم بكفاءة وفاعلية"<sup>(4)</sup>

ثانياً: الجانب النظري:

مفهوم التنسيق:

هو "الترتيب المنظم لجهود الجماعة، لكي توحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد."<sup>(5)</sup> ومن خلال ما تتصف به وظائف العملية الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) من تداخل وترابط، وأنه ليس من الضروري ممارستها بالترتيب أثناء إنجاز الأعمال، بل يمكن ممارستها حسبما يتطلبه الموقف، الذي يحتاج فيه إلى ممارسة أي منها. "إنّ التنسيق ينظّم ويحدّد دور كل نشاط وهدفه الجزئي بشكل يتكامل مع الأهداف الجزئية في المنظمة، ويعمل على مساعدة المديرين على تنفيذ الأنشطة المختلفة بانسجام حتى يتحقّق الهدف في النهاية. ولتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية يجب أن تتم ممارسة التنسيق باعتبار أنه محور العملية الإدارية ويساعد التنسيق الفعّال أيضاً في منع الازدواجية في الأداء والتكرار، ويحول دون وقوع نزاعات على السلطة عند توزيع المهمات والواجبات وإصدار القرارات"<sup>(6)</sup>

الاعتبارات الواجب توافرها لتنسيق أفضل:<sup>(7)</sup>

- 1- التنظيم المبسط.
- 2- السياسات والبرامج المتجانسة.
- 3- وسائل الاتصال حسنة التصميم.
- 4- تحقيق التنسيق الاختياري.
- 5- التنسيق عن طريق الإرشاد الشخصي.

### أهمية التنسيق:<sup>(8)</sup>

- 1- التنسيق مسؤولية كل مدير وهو من إحدى وظائفه الإدارية التي لا تنفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى.
- 2- يستهدف التنسيق منع التشابك والتداخل داخل إدارة التنظيم، أو بين مختلف التنظيمات؛ كي يمكن للنظام الإداري بأكمله من تحقيق الأهداف بتكامل وبكفاية.
- 3- التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات، وهي في الواقع جوهر وظيفة التنسيق، ومعنى وحدة الجهود والتصرفات أن الإداري قد أعد توقيتاً لكل الجهود، لكي تسير في اتجاه متجانس ووحدة الجهود هي من أدوات التنظيم التي تدعم القيادة لتكون قيادة ناجحة.

- 4- هناك ارتباط جذري وأساسي بين التنسيق كوظيفة، وبين بناء التنظيم نفسه. ليس فقط على أساس أن التنسيق عامل ومؤثر في بناء التنظيم، وإنما لا يمكن فصله ابتداءً من التنظيم كبناء وظيفة.

### مزايا وخصائص التنسيق الفعال<sup>(9)</sup>:

- 1- ضمان ولاء الأفراد للتنظيم ولأهداف المنظمة.
- 2- القضاء على الانعزالية والانفصالية بين الأقسام المخصصة وضمان تعاونها.
- 3- التنسيق الفعال يؤدي إلى الكفاءة الإدارية في أداء المهام وتحقيق الأهداف.
- 4- قيام المديرين في المنظمة بالتنسيق الفعال بين الأفراد ومجموعاتهم داخل المنظمة.
- 5- التنسيق الفعال بين المنظمة الإدارية وغيرها من المنظمات الأخرى يؤدي إلى إنجاز الأعمال بسرعة وبأريحية ومصادقية.
- 6- يتضمن التنسيق كل الجهود والوظائف والأنشطة، أي كل أجزاء التنظيم وتظهر أهمية التنسيق بين الوحدات التنظيمية في مستوى أفقي، وبين المستويات التي تربط مع بعضها في علاقات رأسية.

### مفهوم عملية اتخاذ القرار.

"هي عملية اختيار لأحد البدائل المطروحة لتحقيق أهداف محدّدة." (10) وعملية اتخاذ القرارات هي أيضاً "عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معيّنة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة" (11) خصائص عملية اتخاذ القرارات (12)

تتسم عملية اتخاذ القرارات بخصائص أهمها ما يلي:

- 1- أنّها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- 2- أنّها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أنّ عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات، إلا أنّ هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة، أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.
- 3- أنّ تعدّد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معيّنة، فلن يكون هناك اختيار، ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنّما يكون الأمر إجباراً على أمر معيّن.
- 4- إنّ اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنّما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.
- 5- أنّنا لا نختار البديل الأمثل، لأنّ المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار، ولذلك فالاختيار يتوجّه إلى البديل الأنسب، والذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار أساليب إنتاج نصف آلية بديلاً مناسباً للدول النامية في بعض الصناعات بدلاً من الأساليب الكاملة الميكانيكية.
- 6- إنّ عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمتقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل. وهذه الخاصية تؤدي إلى



صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلاً عن التغيير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

#### خطوات عملية اتخاذ القرار: (13)

يختلف كتاب الإدارة في تحديد عدد خطوات أو مراحل عملية اتخاذ القرار، ولكي

تكون العملية كاملة ينبغي أن يمر القرار الرشيد بالخطوات الآتية:

أ- **تحديد المشكلة:** إنَّ المهمة الأولى في عملية اتخاذ القرارات هي العثور على المشكلة الحقيقية وتحديدها.

ب- **تحليل المشكلة:** تعد هذه الخطوة مهمة جداً، يتم فيها تصنيف وتجميع الحقائق؛ لغرض معرفة من الذي يجب أن يتخذ القرار؟ ومن الذي يجب استشارته عند اتخاذ القرار؟ ومن الذي يجب إبلاغه؟ ولا يمكن أن يتم كل ذلك إلا بوجود قاعدة بيانات تحوي كل المعلومات المراد تحليلها للمساهمة في اتخاذ قرار سليم.

ت- **تنمية الحلول البديلة:** الحلول البديلة هي الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع، لأنها تستلزم تفكيراً ابتكارياً وقدرةً على التخيل حتى يمكن العثور على الحلول الجديدة.

ث- **تقييم كل بديل:** يتم في هذه الخطوة تقييم كل بديل، أي تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل، وهنا يظهر دور التنبؤ بالمستقبل، وكيف يساعد ذلك في التخفيض من الآثار السلبية لعملية اتخاذ القرار.

ج- **اختيار أفضل حل:** في هذه المرحلة يتم اختيار أفضل بديل، الذي يحقق أحسن الأهداف التي من أجلها يتخذ القرار، وهناك مجموعة من المعايير يتم من خلالها المساعدة في اختيار أفضل حل من بين الحلول المحتملة: كالخطر/ الوفرة في الجهد/ الموارد المتاحة وقيودها.

ح- **تحويل القرار إلى عمل فعّال:** في هذه المرحلة يجب على جميع القائمون أن يتفهموا التغيرات المتوقعة حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم، كذلك التغيرات المتوقعة في تصرفات الأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم .

#### معوّقات عملية اتخاذ القرارات: (14)

هناك نوعان من المعوّقات التي تؤثر سلباً على فاعلية عملية اتخاذ القرار، فمنها معوّقات داخلية، وهناك معوّقات خارجية وسوف يتم تصنيفها كالتالي:

##### أ- المعوّقات الداخلية في عملية اتخاذ القرار:

تتمثل المعوّقات الداخلية في عملية اتخاذ القرار في الآتي:

1-السياسة الحالية للمنظمة: تعد السياسة المتبعة من قبل إدارة المنظمة من القيود التي تقف عائقاً أمام المديرين لاتخاذ قرارات تخص إدارتهم والتي تتعكس مستقبلاً على المنظمة بشكل عام.

2-الإمكانات المالية: تقف الإمكانيات المالية عائقاً أمام اتخاذ القرار لكل المستويات الإدارية دون استثناء.

3-سلوك الأفراد: من الطبيعي أنّ الإنسان يرفض التغيير، وسلوك العاملين داخل المنظمة يؤثر بشكل كبير في اتخاذ القرارات، حيث أنّ الأفراد يعلمون مسبقاً تحت تأثير نتائج تنفيذ القرارات عليهم.

4-عدم توافر الكفاءة الإدارية: إنّ عدم توافر الأفراد الذين يمتلكون خبرة متراكمة بجانب الدراية الكبيرة بالأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات.

5-نقص المعلومات: إنّ نقص المعلومات وعدم تبويبها وعدم القيام بتصنيفها، هو من أهم العوائق أمام كل عمليات المنظمة بشكل عام، وأمام عملية اتخاذ القرار بشكل خاص.

##### ب- المعوّقات الخارجية في عملية اتخاذ القرار.

وتمثل المعوّقات الخارجية كل المتغيرات البيئية الخارجة عن سيطرة المنظمة

وهي:

1-المتغيرات السياسية.

2-المتغيرات الاقتصادية.

3-المتغيرات الاجتماعية.

4- المتغيرات التكنولوجية.

5- المتغيرات الأمنية.

ثالثاً: الجانب العملي:

1- أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد احتوت الاستمارة على عدد من العبارات، بلغ عددها 23 عبارة، هذا وقد تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي، والمبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) يوضح تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرث الخماسي حسب

المتوسط المرجح.

المقياس الدرجة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	4.20-5.0	3.40-4.19	2.60-3.39	1.80-1.59	1-1.79

ت	المتوسط المرجح	الدرجة
1	1-1.79	منخفضة جداً
2	1.80-1.59	منخفضة
3	2.60-3.39	متوسطة
4	3.40-4.19	مرتفعة
5	4.20-5.0	مرتفعة جداً

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

1/ منهجية الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة دور وظيفة التنسيق الفعال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الليبية للبريد والاتصالات، وتقنية المعلومات القابضة.

أ- مجتمع وعينة الدراسة:

تعتمد الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وبما يتناسب مع طبيعة هذا النوع من الدراسات للإجابة عن التساؤلات المطروحة، وأيضاً تحقيق أهداف الدراسة، وتتمثل أداة البحث في توزيع استمارة استبيان، قام بإعدادها الباحثان على عينة البحث للمساعدة في جمع المعلومات، ونظراً لاهتمام الدراسة بمعرفة دور وظيفة

التنسيق الفعّال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الليبية للبريد والاتصالات والتقنية، كان مجتمع الدراسة يتكوّن من رؤساء الأقسام ومدراء المكاتب ورؤساء فرق الصيانة الفنية بمنطقة اتصالات الزاوية، والاطلاع على دور وظيفة التنسيق في عملية اتخاذ القرار بالشركة محل الدراسة.

ومن خلال الزيارات المتكررة لمقر منطقة اتصالات الزاوية لتوزيع نسخة من صحيفة الاستبيان الخاص بالدراسة لرؤساء الأقسام، ومدراء المكاتب وفرق الصيانة، هذا وقد تم إجراء بعض الحوارات للحصول على معلومات تخص الدراسة.

يتكوّن مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام ومدراء المكاتب، ورؤساء فرق الصيانة الفنية بمنطقة اتصالات الزاوية باعتبار أنّهم يمارسون وظيفة التنسيق الإداري بين كافة المستويات والوحدات الإدارية، وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية من خلال عملية اتخاذ قرارات فاعلة، وتم اختيار منطقة اتصالات الزاوية نموذجاً، وذلك لأنّ منطقة اتصالات الزاوية تغطّي مساحة جغرافية واسعة من الزاوية شرقاً إلى رأس اجدير غرباً، وهذا يحتاج إلى وجود عملية إدارية متكاملة لإنجاز الأعمال وتنفيذها من خلال قرارات إدارية، تسهم بشكل فعّال في تحقيق أهداف المنظّمة بكفاءة وفاعلية.

وقد تم توزيع الاستبيانات على رؤساء الأقسام ومدراء المكاتب، ورؤساء الوحدات الإدارية ورؤساء فرق الصيانة، وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزّعة (30) استبياناً بمنطقة اتصالات الزاوية، وكان عدد الاستبيانات المستردة (27) استبياناً، وعدد (3) منها لم تسترجع من أفراد العينة؛ نظراً لعدم تواجدهم بمكاتبهم لحظة استرجاع الاستبيانات. ويعدّ الاستبيانات المستردة والمقبولة يكون عدد أفراد العينة (27) أي ما يمثّل 100% من عينة الدراسة بين مدير المنطقة ورؤساء الأقسام ومدراء المكاتب بمنطقة اتصالات الزاوية، والجدول التالي يوضّح ما سبق:

الجدول رقم (2) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمقبولة للتحليل

البيان	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات المقبولة	نسبة الاستبيانات المقبولة إلى الموزعة
الجهاز الإداري والفني بمنطقة اتصالات الزاوية	30	27	0	27	%100
الإجمالي	30	27	0	27	%100

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

### ب-الاختبارات الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية وذلك لإثبات صحة فرضية الدراسة ومن هذه الاختبارات الآتي:

#### 1-الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبيان):

قام الباحثان بالتأكد من مدى صدق وثبات أداة الدراسة؛ من أجل إعطائها أكبر قدر ممكن من الموثوقية، وذلك كما يلي:

أ-صدق الأداة: تم اختبار صدق أداة الدراسة حيث تم استخدام أسلوب الصدق، وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء؛ من أجل معرفة مدى ملاءمة ووضوح عبارات الاستبانة لمجتمع الدراسة، وقد تم الأخذ بكل الملاحظات وتم إجراء التعديلات المناسبة على الاستبانة.

ب-ثبات الأداة: قمنا بعد ذلك باختبار مدى مصداقية وثبات المقياس المستخدم في الاستبيان، وقد تم استخدام معامل ألفا كور نباخ للتحقق من جودة وثبات المقياس المستخدم في الدراسة، وذلك من خلال منظومة التحليل الإحصائي (PSS) حيث تكون قيمة معامل ألفا كور نباخ بين (0 - 1)، وهو يبيّن درجة الارتباط الداخلي بين إجابات عناصر العينة، وقد تم إجراء اختبار الثبات على إجابات المستجيبين للاستبيان، فكانت قيمة إلفا/كرو نباخ لجميع الفقرات كما مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) يوضح قيمة معامل الفا / كرو نباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا / كرو نباخ
عملية اتخاذ القرار	11	0.827
كفاءة وظيفة التنسيق	12	0.890
جميع الفقرات	23	0.901

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول أعلاه يتضح أنَّ قيمة ألفا / كرو نباخ لجميع الفقرات بلغت (0.901)، وهي قريبة من الواحد الصحيح ممَّا يعطينا دلالة على ثبات إجابات عينة الدراسة، إنَّ توفر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي في الإجابات يمكِّننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## 2- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

أ- خصائص عينة الدراسة: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، إذ تم تلخيص النتائج في الجداول التالية:

### 1- الجنس:

الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب فئة الجنس

النوع	العدد	النسبة
نكر	27	%100.0
أنثى	-	-
المجموع	27	%100.0

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (4) أنَّ عينة الدراسة تتكوَّن من مجموعة من المسؤولين، وغالبيتهم من الذكور، وبنسبة 100.0% وهذا يسهم بشكل كبير في أن يكون لوظيفة التنسيق دور أساسي لنجاح عملية اتخاذ القرار على مستوى منطقة اتصالات الزاوية محل الدراسة.

## 2-العمر

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة
39-30 سنة	6	22.2%
49-40 سنة	8	29.7%
50 سنة فأكثر	13	48.1%
المجموع	27	100.0%

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح أيضاً من الجدول رقم (5) أنّ 22.2% من عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية (39-30) سنة، بينما 29.7% من عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية (49-40) سنة، في حين أنّ 48.1% من عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) هذا ويمكن اعتبار الفئة العمرية الأخيرة فئة متعلمة وواعية، وأيضاً صاحبة خبرة، ومن المتوقع أنّ تسهم بشكل كبير في إنجاح العملية الإدارية، وتقبّل وتستوعب كافة الآراء، وأنّ يتم اتخاذ القرارات بشكل علمي لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

## 3-المؤهل العلمي:

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
دبلوم متوسط	6	22.2%
دبلوم عالي	8	29.7%
بكالوريوس	13	48.1%
المجموع	27	100.0%

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

وظيفة التنسيق الفعال ودورها في عملية اتخاذ القرارات... د.محمد علي بشينة د.خالد عبدالسلام القريبو

تشير البيانات بالجدول رقم (6) 29.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم عالي، في حين أنّ 48.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس يدل على أنّ توافر كفاءات علمية بمنطقة اتصالات الزاوية، وأنّ العمل في مجال الاتصالات بشكل عام يعتمد على الخبرات العلمية، وهذا يزيد من فرصة أن تلعب وظيفة التنسيق دوراً كبيراً في نجاح عملية اتخاذ القرار بالمنظمة محل الدراسة.

#### 4-المستوى الوظيفي:

جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الوظيفة الحالية	العدد	النسبة
مدير مكتب	5	18.5%
رئيس قسم	5	18.5%
رئيس وحدة	11	40.8%
رئيس فرقة	6	22.2%
المجموع	27	100.0%

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (7) يشير إلى أنّ 18.5% من عينة الدراسة مركزهم الوظيفي مدير مكتب، بينما 18.5% من عينة الدراسة مركزهم الوظيفي رئيس قسم، وما نسبته 40.8% من عينة الدراسة مركزهم الوظيفي رئيس وحدة، في حين أنّ 22.2% من عينة الدراسة مركزهم الوظيفي رئيس فرقة ويرى الباحثان أنّ هذه النسب تدل على التوزيع الطبيعي لأفراد العينة على الهيكل التنظيمي لمنطقة اتصالات الزاوية، ممّا قد يسهم في دور أكبر لوظيفة التنسيق لنجاح عملية اتخاذ القرار.

#### 5-حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

الخبرة العملية	العدد	النسبة
10-5 سنوات	3	11.1%
15-11 سنة	2	7.4%



وظيفة التنسيق الفعال ودورها في عملية اتخاذ القرارات... د.محمد علي بشينة د.خالد عبدالسلام القريبو

20-16 سنة	4	14.8%
أكثر من 20 سنة	18	66.7%
المجموع	27	100.0%

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (8) يشير إلى أن 11.1% من عينة الدراسة خبرتهم العملية (5-10) سنوات، بينما 7.4% من عينة الدراسة خبرتهم العملية (11-15)، ونسبة 14.8% من عينة الدراسة خبرتهم العملية (16-20)، في حين أن 66.7% من عينة الدراسة خبرتهم العملية أكثر من 20 سنة، ويرى الباحثان أن نسبة 66.7% من إجمالي أفراد العينة لديهم أفكار إدارية، ولهم مساهمة في عملية اتخاذ القرار بالمنظمة محل الدراسة، ويرجع ذلك لأهمية الخبرة العملية في تطوير الفكر الإداري، وزيادة التراكم المعرفي في مجال أنشطة المشروع، وعناصر العملية الإدارية للعاملين، والقدرة على التواصل وزيادة التعرف على سلوكياتهم وأنماط شخصياتهم، مما يزيد من المعرفة واللغة المشتركة بينهم، وهذا يدعم عملية التنسيق، وهذا كله يساعد في أن تلعب وظيفة التنسيق دوراً مهماً أثناء عملية اتخاذ القرار بالمنظمة محل الدراسة.

#### ب-تحليل بيانات الاستقصاء:

لكي نقوم بتحليل بيانات الاستقصاء، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة، وكذلك إيجاد قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري حول فقرات الاستبيان المختلفة، قام الباحثان بعرض الجداول الذي يوضح دور وظيفة التنسيق الفعال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمة محل الدراسة.

#### 1-عملية اتخاذ القرارات

جدول (9): إجابات أفراد العينة على فقرات مدى عملية اتخاذ القرارات

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الاهمية النسبية
يتم الاستعانة بشكل كبير بالبيانات والمعلومات الدقيقة عند اتخاذ القرارات التي تخص الشركة .	3.89	1.013	77.8%	مرتفعة
لا يتم اتخاذ القرارات إلا بعد تحليل البيانات	3.74	.944	74.8%	مرتفعة

وظيفة التنسيق الفعال ودورها في عملية اتخاذ القرارات... د.محمد علي بشينة د.خالد عبدالسلام القريبو

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الاهمية النسبية
والمعلومات المتوفرة لدى أصحاب القرار.				
لا يتم اتخاذ القرارات المناسبة إلا بعد تحديد البدائل وتصنيفها.	3.63	1.149	72.6%	مرتفعة
يتم الإعلان عن القرارات التي يتم اتخاذ فور صدورها .	3.67	.961	73.4%	مرتفعة
يتم اتخاذ القرارات من خلال مشاركة كافة العاملين بالمنظمة لتنمية روح المسؤولية لدى الجميع.	3.00	1.209	60.0%	متوسطة
يتم وضع خطة دقيقة لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها من قبل متخذي القرار.	3.26	1.289	65.2%	متوسطة
عملية اتخاذ القرارات هي أساس العملية الإدارية.	4.26	.984	85.2%	مرتفعة جدا
يعمل الرئيس المباشر على تذليل كل الصعاب والمعوقات التي تواجهكم أثناء تأدية العمل .	3.85	.864	77.0%	مرتفعة
الشك وعدم التأكد وهما الأساس في عملية اتخاذ القرار من قبل متخذ القرار	2.96	1.160	59.2%	متوسطة
المدير يواجه العديد من المشاكل عند اتخاذ القرارات داخل المنظمة.	3.59	.931	71.8%	مرتفعة
تحتفظ المنظمة بحلول وبدائل جاهزة للاستعانة بها وقت الحاجة .	3.19	1.145	63.8%	متوسطة
الفقرات ككل	3.55	0.646		مرتفعة

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الجدول رقم (9)، يتضح أنّ جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى عملية اتخاذ القرار تتراوح بين (2.96) - (4.26)، وجميعها تشير إلى أنّ مستوى عملية اتخاذ القرار هو بدرجة من متوسطة إلى مرتفعة جداً. فلقد حصلت الفقرة القائلة (عملية اتخاذ القرارات هي أساس العملية الإدارية) على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.26)، وبلغ انحرافها المعياري (0.984)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، في حين حصلت العبارة (الشك وعدم التأكد، وهما الأساس في عملية اتخاذ القرار من قبل متخذ القرار) على المرتبة الأخيرة

مجلة رواق الحكمة  
257  
العدد التاسع يونيو 2021م

وظيفة التنسيق الفعال ودورها في عملية اتخاذ القرارات... د.محمد علي بشينة د.خالد عبدالسلام القريبو

بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.160) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى عملية اتخاذ القرار يساوي (3.55) بانحراف معياري (0.646)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى عملية اتخاذ القرار بشكل عام هو بدرجة مرتفعة.

## 2- كفاءة وظيفة التنسيق

جدول (10): إجابات أفراد العينة على فقرات مدى كفاءة وظيفة التنسيق

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاهمية النسبية
يتم الاستعانة ببعض الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية .	3.59	1.047	71.8%	مرتفعة
كافة العاملين يشاركون في عملية التنسيق عند اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة.	2.59	.971	51.8%	منخفضة
يوجد تبادل وتنسيق للجهود بين كافة الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمنظمة.	3.59	1.010	71.8%	مرتفعة
المدير هو أساس وظيفة التنسيق ويعمل دائما على حل ومواجهة المشاكل من خلال الاجتماعات والوقوف شخصيا على انجاز الأعمال بالمنظمة.	3.74	1.059	74.8%	مرتفعة
الالتزام بقواعد وأنظمة العمل للوحدات الإدارية هو أساس نجاح المنظمة.	4.04	.898	80.8%	مرتفعة
يتم العمل دائما على توافر المعلومات بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد.	3.48	1.221	69.6%	مرتفعة
أنظمة وقواعد العمل المتبعة بالمنظمة تتمشى والتطور التقني	3.37	1.275	67.4%	متوسطة
لا توجد عوائق في الحصول على المعلومات وقت الحاجة إليها.	3.33	1.144	66.6%	متوسطة
يلتزم الجميع بخطوط السلطة ويعمل الكل بناء على	3.67	1.144	73.4%	مرتفعة

وظيفة التنسيق الفعال ودورها في عملية اتخاذ القرارات... د.محمد علي بشينة د.خالد عبدالسلام القريبو

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاهمية النسبية
الصلاحيات التي يكفلها له التنظيم الخاصة بالمنظمة.				
يتم انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية من خلال تشكيل اللجان داخل المنظمة.	4.00	.877	80.0%	مرتفعة
تلعب عملية التنسيق دور كبير بين فرق العمل المشكّلة لإنجاز الأعمال بالمنظمة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.	4.07	.829	81.4%	مرتفعة
يوجد تنسيق مستمر بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية.	3.78	1.050	75.6%	مرتفعة
الفقرات ككل	3.60	0.707		مرتفعة

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الجدول رقم (10)، يتضح أنّ جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى كفاءة وظيفة التنسيق تتراوح بين (2.59) - (4.07)، وجميعها تشير إلى أنّ مستوى كفاءة وظيفة التنسيق هو بدرجة منخفضة إلى مرتفعة. فلقد حصلت الفقرة القائلة (تلعب عملية التنسيق دور كبير بين فرق العمل المشكّلة لإنجاز الأعمال بالمنظمة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية) على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.07) وبلغ انحرافها المعياري (0.829)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، في حين حصلت العبارة (كافة العاملون يشاركون في عملية التنسيق عند اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.971) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة. تشير النتائج إلى أنّ المتوسط العام لفقرات مستوى كفاءة وظيفة التنسيق يساوي (3.60) بانحراف معياري (0.707)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، ممّا يدل على أنّه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أنّ مستوى كفاءة وظيفة التنسيق بشكل عام هو بدرجة مرتفعة.

### -فرضية الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة وظيفة التنسيق على عملية اتخاذ القرارات الناجحة.

\* الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة وظيفة التنسيق على عملية اتخاذ القرارات الناجحة.

\* الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة وظيفة التنسيق على عملية اتخاذ القرارات الناجحة.

جدول (11) نتائج اختبار أثر كفاءة وظيفة التنسيق على عملية اتخاذ القرارات الناجحة

المتغير	معامل الارتباط	معنوية معامل الارتباط	قيمة المعلمة	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	قيمة معامل التحديد R2
كفاءة وظيفة التنسيق على عملية اتخاذ القرار	0.733	0.000	0.803	5.395	0.000	0.538

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق رقم (11) يتضح الآتي:

(1) بلغت قيمة معامل الارتباط بين كفاءة وظيفة التنسيق وعملية اتخاذ القرارات الناجحة (0.733) وهي قيمة ذات دلالة معنوية حيث كانت المعنوية المشاهدة لها تساوي (0.000)، وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة وظيفة التنسيق وعملية اتخاذ القرارات الناجحة.

(2) بلغت قيمة معلمة الانحدار الخاصة بكفاءة وظيفة التنسيق (0.803) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة تأثير لكفاءة وظيفة التنسيق على عملية اتخاذ القرارات الناجحة، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (5.395)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.

3) بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، باعتباره المعامل الذي يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (كفاءة وظيفة التنسيق)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة (53.8%) بأن كفاءة وظيفة التنسيق تؤثر بما نسبته 53.8% من التغير الحاصل في عملية اتخاذ القرارات الناجحة.

وفي ضوء المعلومات الميَّنة في الجدول السابق سيتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة لكفاءة وظيفة التنسيق على عملية اتخاذ القرارات الناجحة.

### النتائج والتوصيات:

#### أولاً: النتائج.

توصّلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها:

- 1- وجود قاعدة بيانات متاحة بالحجم والوقت المناسبين لكافة العاملين.
- 2- هناك تعاظم وتنسيق بين كافة المستويات بالمنظمة محل الدراسة.
- 3- تمتلك المنظمة محل الدراسة الأنظمة والمعايير التي تجعل منها منظمة ناجحة.
- 4- تخضع عملية اتخاذ القرار للأساليب العلمية، وبما يتماشى والوضع الذي تمر به ليبيا هذه الفترة.
- 5- الاستخدام الأمثل للسلطات والصلاحيات وإسناد المهام تنفيذاً لأهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.
- 6- يعتمد نجاح المنظمة بالشكل الرئيسي على النجاحات التي تحقّقها فرق الصيانة بالمنظمة محل الدراسة، ويرجع ذلك للترابط والتنسيق بين كافة العمليات والأنشطة بالمنظمة محل الدراسة.
- 7- لا يشارك العاملون ولا حتّى بعض رؤساء الأقسام والمكاتب في عملية اتخاذ القرارات الحاسمة بالشركة حيث كانت منخفضة.

### ثانياً - التوصيات:

- 1- تنمية روح المسؤولية لدى جميع العاملين بالمنظمة محل الدراسة.
- 2- وضع الخطط والبرامج التي تسهم في تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها من قبل المسؤولين بالمنظمة محل الدراسة.
- 3- تنمية روح الإبداع والابتكار للعاملين بالمنظمة محل الدراسة، واستخدام الطرق العلمية لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه تنفيذ الأعمال.
- 4- على المنظمة الاحتفاظ بحلول وبدائل جاهزة؛ لكي يسهل الاستعانة بها وقت الحاجة إليها.
- 5- مشاركة العاملين ورؤساء الأقسام والمكاتب في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تخصهم بزيادة روح الولاء للمنظمة، وكذلك تنمية عامل الرضا الوظيفي.

### هوامش البحث ومراجعته:

- 1- طارق الياس، الإدارة المؤسسية وشخصية القائد (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2020م، ط1)، ص.129.
- 2- علي الشرقاوي، العملية الإدارية- وظيفة المدير، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص.128.
- 3- محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)،(القاهرة: الدار الجامعية، 1998)، ص.225.
- 4- عبد الحميد المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، (المنصورة: المكتبة العصرية،2006)، ص.343.
- 5- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (الرياض: مكتبة العبيكان،2011م، ط8)، ص.201.
- 6- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة،(عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع،2004)، ص.196.
- 7- محمد الفاتح المغربي ، أصول الإدارة والتنظيم،(الأردن: الجنان للنشر والتوزيع، 2015)، ص.140.
- 8- خضير كاظم. السلوك التنظيمي،(عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2006)، ص.89.
- 9- أبويكر مصطفى بعيرة، مبادئ الإدارة ،(عمان: دار أفريقيا للنشر والتوزيع،1988)، ص.145.
- 10- عبد الغفار حنفي، وعبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال،(الإسكندرية: الدار الجامعية،2004)، ص.132.
- 11- أحمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، (الإسكندرية: الدار الجامعية،2013)، ص.148.



وظيفة التنسيق الفعال ودورها في عملية اتخاذ القرارات... د.محمد علي بشينة د.خالد عبدالسلام القريبو

- 12- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي،(بيروت: دار النهضة العربية،1986)، ص.ص112-117.
- 13- ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م) ص.ص272-274.