

## أثر الإدارة المركزية واللامركزية في إدارة العاملين وتطوير الإنتاج في شركاتنا المنتجة

الدكتورة يسرى زريقة\*

أحمد شيخ إبراهيم\*\*

(تاريخ الإيداع 7 / 12 / 2014. قبل للنشر في 14 / 1 / 2015)

### □ ملخص □

تؤدي الإدارة الناجحة دوراً مهماً ومميزاً في حياة المجتمعات البشرية من خلال تأثيرها المباشر على مؤسسات التنمية البشرية الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والتعليمية، وقدرتها على إحداث تغييرات جذرية في هذه المؤسسات ونقلها من حالة سكون وركود إلى حالة ديناميكية فاعلة ومؤثرة، تؤسس لبناء مادي تحتي يعكس البنى الفوقية في المجتمع كالثقافة والتعليم والدين والأخلاق.

ولهذا السبب فإن معظم البلدان المهمة بعملية التنمية الشاملة في مجتمعاتها تولي أهمية كبيرة لتطوير أساليب الإدارة بجوانبها المركزية واللامركزية .

ويهدف هذا البحث إلى الكشف عن دور الإدارة الناجحة المركزية منها واللامركزية في تطور أداء العاملين في شركاتهم وفي تطوير إنتاج هذه الشركات . والوقوف عند الإدارة الأمثل ((المركزية أو اللامركزية)) وتعميم النموذج الأفضل بما يخدم مسألة التنمية الشاملة في بلدنا والتي نحن أحوج ما نكون إليها لتطوير بلدنا في ميادين التنمية كافة، بما يحقق لنا ((تنمية مستدامة)).

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة، الإدارة المركزية، الإدارة اللامركزية، التنمية.... الإنتاج .... الشركات المنتجة....

\* مدرسة - قسم علم الاجتماع - كلية الآداب - جامعة تشرين - سورية.

\*\* طالب دراسات عليا (ماجستير) - قسم علم الاجتماع - كلية الآداب - جامعة تشرين - سورية.

## **The Effect of the Central and Non-Central Administration on the Performance of Workers and the Production Development Human and Economic in our Companies**

**Dr. Yossra Zreikaa\***  
**Ahmad cheikh Ibrhim\*\***

(Received 7 / 12 / 2014. Accepted 14 / 1 / 2015)

### **□ ABSTRACT □**

The successful management an important and essential role in the life of human societies through its direct influence on all human, economic, social and educational development institutions, and its ability in instilling radical changes in these institutions and move them from stillness and recession into a dynamic active state that establishes a materialistic infra structure that reflects the supra-structure such as education, teaching, religion and ethics.

For this reason, all the interested countries in development process pay great attention to develop management methods in its central and non-central aspects. In this research will we focus on the role of a successful the central and non-central administration in developing the staff performance in their companies and in developing the production of these companies, and study the central and non-central administration and generalize the best model that serves the matter of the overall development in our country which we need to develop our country in all aspects of overall development s we can achieve an ongoing development.

**Keywords:** administration, central administration, non-central administration, development, production, producing companies.

---

\* Assistant Professor, Sosciology Department, Faculty of Arts, Tishreen University, Syria.

\*\* Postgraduate student , Sosciology Department, Faculty of Arts, Tishreen University, Syria

## مقدمة:

تؤدي الإدارة الناجحة دوراً مهماً ومميزاً في حياة المجتمعات البشرية من خلال ما تقوم به من دور فعال ومؤثر في تطوير مؤسسات التنمية المتنوعة في أي بلد من البلدان كالمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والتعليمية والبشرية وفي قدرتها على إحداث تغييرات جذرية في هذه المؤسسات ونقلها من حالة ركود وجمود إلى حالة ديناميكية متطورة، فاعلة ومؤثرة، تؤسس لبناء مادي نحتي يعكس مختلف البنى الفوقية في المجتمع، كالثقافة، والتعليم، والدين والأخلاق....

لذلك فإنّ معظم البلدان المتطورة والمهتمة بعملية التنمية الشاملة لمجتمعاتها تولى أهمية كبيرة لتطوير أساليب الإدارة لديها بجوانبها المركزية واللامركزية ومن بين هذه الدول سوريا التي أولت عملية التنمية أهمية بالغة من خلال تركيزها على تطوير كوادرها البشرية، والذي تجلّى من خلال تأسيسها لمعاهد التنمية الإدارية في مختلف جامعات القطر، ومنها جامعة تشرين، بهدف بناء كادر إداري وطني فعال يقود عملية التنمية في مختلف المجالات الاقتصادية والبشرية، والتربوية، والتعليمية.... بما يحقق لبلدنا ((تنمية مستدامة)) وفاعلة.

## أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه من البحوث النادرة التي سلطت الضوء على أهمية الإدارة الناجحة/المركزية منها واللامركزية/ في تطوير المجتمعات البشرية من خلال دورها الفعّال، والمؤثر في تطوير مختلف مؤسسات التنمية المتنوعة في أي بلد من البلدان، كالمؤسسات الاقتصادية، والبشرية، والتربوية، والتعليمية وفي قدرتها على إحداث تغييرات جذرية في هذه المؤسسات ونقلها من حالة ساكنة جامدة إلى حالة ديناميكية فاعلة ومؤثرة تؤسس لبناء مادي نحتي يعكس مختلف البنى الفوقية في المجتمع، كالثقافة، والتعليم، والدين، والأخلاق بما يحقق تنمية مستدامة لمجتمعاتنا.....

## الهدف من البحث:

يهدف هذا البحث إلى توضيح مفهوم الإدارة الناجحة ودورها الفعّال في مجال التنمية الشاملة لأي مجتمع من المجتمعات، وفي التمييز ما بين الإدارة المركزية، والإدارة اللامركزية. ودور كل منهما في تطور وقيادة عملية التنمية، مع تحديد النموذج الإداري الأفضل ومن ثم تعميمه على مختلف قطاعات الإنتاج لدينا بما يحقق الهدف الأساسي المنشور وهو التنمية المستدامة لمجتمعنا من النواحي (الاقتصادية، والبشرية، والتعليمية، والتربوية.....).كافّة.

## منهجية البحث:

من الصعب جداً أن نحدد منهجاً مهنيّاً للبحث ولنلتزم به وحده، لذلك سنعتمد على مناهج متعددة في بحثنا كالمنهج الوصفي والمقارن، ومن ثم المنهج التحليلي الإحصائي، وقد نستخدم المنهج الاستنتاجي للوصول إلى نتائج جديدة قد نصل إليه في هذا البحث، وسنعتمد على مقياس ليكرت الإحصائي في تحليل نتائج بيانات هذه الدراسة.

## مفهوم الإدارة - المركزية واللامركزية:

بداية لا بد من الوقف عند مفهوم الإدارة بشقيه . المركزي واللامركزي، و ذلك لأهميته في حياتنا الإنتاجية والمادية، إضافة لما لهم دور في تنمية مختلف مواردنا المادية منها، والبشرية بما يحقق لمجتمعنا تنمية مستدامة.

**فالإدارة:** هي عملية تنظيم وتنسيق ومتابعة للجهد البشري المشترك المبذول، من قبل مجموعة من الأشخاص، الذين تربطهم رابطة معينة، بقصد الوصول إلى أهداف محددة.<sup>1</sup>

فعلى سبيل المثال إذا نظرنا إلى ما تمثله الإدارة في مؤسساتنا الإنتاجية أو التربوية أو التعليمية فسوف نرى بأن هذه الإدارة قد تحقق النجاح والتطور في عملها. عندما تكون الرابطة بين أفرادها تقوم على التعاون فيما بينهم بما يحقق الهدف المنشود.

كإدارة جامعة تشرن أو أية إدارة شركة إنتاجية . كشركة التبغ والتبناك مثلاً. والإدارة قد تتصف بأنها إدارة مركزية بحتة يتم فيها تركيز السلطة أو الصلاحية بيد شخص واحد أو مستوى إداري عالٍ.<sup>2</sup>

لذلك فإن من أهم المخاطر التي قد تسببها الإدارة، تفردها بالقرار على مستوى الفرد أو الجماعة عالية المستوى بدون المشاركة الجماعية في صياغة هذا القرار وما يترتب عليه من أخطاء، قد تتسبب كوارث ضمن بنية المجتمع، سواء أكانت اقتصادية أو علمية أو إدارية.... الخ، ولهذا كان لابد من تطوير مفهوم الإدارة ، من إدارة مركزية إلى إدارة لامركزية . تسمح بمشاركة جميع

الفعاليات والشرائح الاجتماعية المنتجة في صنع القرار، وتحمل مسؤولياتها بالمشاركة في صناعة وتطوير التنمية بعيداً عن القرارات الفردية الخاطئة .

أمأ اللامركزية الإدارية، فتعني تشتيت السلطة أو الصلاحية وتوزيعها على مجموعة أشخاص أو عدد من المستويات المختلفة في المنظمة.<sup>3</sup>

وفي هذا المستوى من الإدارة اللامركزية ... يتم توزيع المهام والمسؤوليات على مجموعة أشخاص أو على عدد من المستويات بما يحقق المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات الصحيحة على مختلف الصعد، والمستويات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والتربوية.

#### دور الإدارة في تطوير الإنتاج وأداء العاملين:

بالطبع فإن المشكلة الحقيقية في بحثنا تدور حول مفهوم الإدارة بشكل عام بجوانبه الأساسية الإدارة المركزية واللامركزية اللذين يعكسان طبيعة النظم السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتربوية، التعليمية السائدة في الدولة. وإذا كان تطوير الإنتاج وتطوير أداء العاملين في شركاتنا المنتجة مرتبطاً بتطوير الإدارة وتطوير أدائها، فإننا نسعى في هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهم المعايير التي نستطيع من خلالها تحديد الإدارة الأنجح، والأقدر على مواكبة التطور الحاصل في الشركات المنتجة على المستوى المحلي.

وعلى الرغم من هذا فلا يمكن تصور دولة حديثة من دون مركزية إدارية ولا يمكن تصور قيام اللامركزية الإدارية إلا في كنف المركزية على الرغم من تعارضهما نظرياً.

إلا أن جعل النظام الإداري كله مركزياً ولاسيما على صعيد الإنتاج والشركات المنتجة هو الذي يُعيب المركزية الإدارية، ولذلك قامت اللامركزية الإدارية بهدف تخفيف العبء الواقع على الإدارة المركزية والحد من سيادة الروتين

<sup>1</sup> - جوني مروان إبراهيم، القائد الإداري، دار الجاحظ، دمشق، 1993. ص: 162 . 163.

<sup>2</sup> - الدوري، زكريا، وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها، دار البازوري القلمية، عمان 2010. ص: 160.

<sup>3</sup> - الدوري، زكريا وآخرون، مرجع سابق، ص: 163.

الإداري وتسهيل عملية اتخاذ القرار، فضلاً عن تنمية روح المواطنة، وتعميق الشعور بالمسؤولية لدى المواطن والمسؤول على حدٍ سواء.

وبالتالي فإن أهمية الإدارة اللامركزية، تتضح من خلال سماح الإدارة العليا في الهرم القيادي للمدراء التنفيذيين في الشركات المنتجة أن يتخذوا القرارات بأنفسهم وعلى مسؤوليتهم، على ضوء المعطيات والبيانات المقدمة من الإدارة في المستوى الأدنى داخل الشركات لأنها الأقرب إلى الواقع والمستجدات في السوق.

وفي دراسة ميدانية للباحث عبد الله عثمان محمد بعنوان تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء<sup>1</sup> رأى الباحث من خلال دراسته أن هناك فوائد جمة يمكن أن يحققها تفويض السلطة على تطور ومرونة العمل وعلى كفاءة الأداء لدى العاملين مع تحديد العوامل الإيجابية لنجاح عملية تفويض السلطة.....

وقد أظهرت الدراسة المذكورة بأن هناك فوائد متعددة من خلال تفويض السلطة تتعلق بتطور ومرونة العمل، وتنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين وعدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري. إضافة لتنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء مع تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية التي تسهم في زيادة كمية العمل المنجز.

وركز الباحث إسماعيل ممدوح مصطفى في دراسته اختيار القيادات الإدارية<sup>2</sup> على أهمية القيادة الإدارية، التي تعد جوهر الإدارة وإحدى الدعائم الأساسية للإصلاح الإداري، وعلى وضع معايير سليمة لاختيار القيادات الإدارية الجيدة لتحقيق النجاح والتقدم.....

وأما دراسة الباحث عدنان السيد حسين<sup>3</sup> فقد تناولت مفهوم السياسات الإدارية وأنواعها توقفت عند مفهوم تأثير البيئة في السياسات كما عرضت مجمل السياسات الإدارية في مجالات الإنتاج والتسويق وإدارة الأفراد كما قدمت دراسات تفصيلية لحالات تطبيقية بهدف الوصول إلى المزيد من المهارات في معرفة المشكلات الإدارية وسبل حلها.....

وتتفق دراستنا مع الدراسات السابقة على أهمية الإدارة الناجحة في العملية الإنتاجية موضحين أهمية دمج العنصر البشري في العملية الإدارية، وأهمية ما يحققه هذا الدمج من انعكاسات إيجابية على البيئة الإنتاجية والاجتماعية بما يخدم مسألة التنمية المستدامة في مجتمعنا.....

وأما الدراسة التي قدمها الباحث سليم ويلمر في جامعة هاواي. أمريكا. 2009.<sup>4</sup> فقد طرحت مجموعة من التساؤلات حول دور الحكومة المركزية، والحكومات المحلية اللامركزية في ((إندونيسيا)) في وضع وتنفيذ سياسات تحد من الفقر في ظل النظام اللامركزي الجديد؟

وقد حاول الباحث من خلال دراسته هذه توضيح الآثار الأولية لتطبيق اللامركزية المالية الحالية على ظروف الفقر، والتنمية البشرية في اندونيسيا عموماً والمقاطعات خصوصاً. التي أدخلت النظام اللامركزي في سياستها الاقتصادية منذ العام 2001 م. سعياً منها ضمن خطة إستراتيجية إلى الحد من الفقر لتلبية احتياجات المجتمع الداخلي استناداً للمساعدات التي قدمت لها من المانحين الدوليين للتعافي من أزمتها.....

1- عبد الله عثمان، محمد، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، الرياض، 2003.

2- مصطفى، إسماعيل ممدوح، اختيار القيادات الإدارية، مركز دراسات سلسلة قضايا إدارية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 1998.

3- السيد حسين، عدنان، السياسات الإدارية في المنشآت الخاصة، دار النقاش، بيروت، 1993.

4 Salim, Wilmar, "Policy making and decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below' University of Hawaii' at Minoa, United States - Hawaii, 2009. implementation ina.

وأجريت هذه الدراسة في اندونيسيا في مدينتي ((جاكرتا، جاواي))، وفي ست مناطق أخرى، تضمنت هذه الدراسة مزيجاً من الأسئلة النوعية والكمية، والوثائق الرسمية، ومقابلات الناس في المؤسسات والشركات من أجل وضع إستراتيجية جيدة للحد من الفقر . وكان حجم عينة الدراسة/126/ مستجوباً وعلى ثلاث مراحل:

حيث أظهرت الدراسة أن إتباع سياسة اللامركزية الإدارية قد خفضت من حد الفقر وأوجدت نوعاً من تفويض السلطات إلى حكام الأقاليم والمدراء العموميين وبالطبع هناك الكثير من الدراسات العربية والأجنبية والمحلية التي أكدت على أهمية الإدارة اللامركزية في مختلف السياسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية..... وعلى دورها المميز في فسح المجال أمام المشاركة الفعالة لجميع الشرائح المنتجة في صنع القرار، الذي يحقق شروط التنمية الحقيقية للمجتمعات البشرية، لذلك ومن خلال ما تم استعراضه نرى بأنَّ هناك أهمية استراتيجية للإدارة الناجحة ليس فقط من خلال دورها في الحد من الفقر داخل المجتمع، وإنما لدورها الاقتصادي والاجتماعي وتركيزها على أهمية العنصر البشري الذي يعد المحرك الأول لتطور المجتمع ولتحريك عجلة الاقتصاد عن طريق التنمية البشرية لإدارة داخل هذا المجتمع الذي توجد فيه، فالإنسان المدرب والمؤهل هو الذي يستطيع الحد من الفقر ويسهم في تطوير عملية الإنتاج.....

لذلك فإنَّ التطور الإداري الحاصل في العالم يتجلى بالدمج الحقيقي، ما بين الإدارة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار الذي يسهم في تطور الإنتاج، وتطور أداء العاملين من خلال توفير جميع الظروف المادية والاجتماعية للعاملين بما يشكل الحافز والدافع لديهم لتطوير عملهم وزيادة إنتاجهم لتحقيق هدف الإدارة المركزية العليا، فهل بإمكان إدارتنا المتنوعة في مختلف مؤسساتنا نستطيع القيام بهذه المهمة؟.....

قمنا من خلال بحثنا هذا بطرح مجموعة من التساؤلات المشروعة، والتي لم نجد لها جواباً بعد/:

1. لماذا لم تستطع الإدارة المركزية في مؤسساتنا بالرغم من تطورها الإداري الحد من الهدر والخسائر في الأرباح وموارد الإنتاج داخل هذه الشركات؟

2. هل تستطيع الإدارة اللامركزية في شركاتنا أن تحقق نجاحاً لم تحققه الإدارة المركزية، وكيف؟

3. ما هي المعايير الدقيقة التي يمكن أن نلجأ إليها لقياس مستوى تطور الإنتاج وأداء العاملين مابين الإدارتين المركزية، واللامركزية في شركاتنا المنتجة؟

4. أليس الاهتمام بتحقيق الشروط المادية والاجتماعية لعاملنا من أهم العوامل التي تربط الإنسان بوطنه ومجتمعه، وتدفعه أكثر للعمل والإنتاج والتطوير...؟.....

حبذا لو تمَّ إجراء دراسة ميدانية لأحدى شركاتنا للوصول إلى جواب محدد حول هذه التساؤلات، وبالتالي لتحديد المعوقات الأساسية التي تحد من تحقيق هذه التساؤلات والبحث عن العوامل يتجاوزها ((أي تجاوز المعوقات)) في سبيل تأكيد أهمية الانتقال من الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية في جميع مؤسساتنا وعلى المستويات كافة.

بناءً على توجّه البحث والدراسة الميدانية تمَّ تقسيم عينة البحث التي يبلغ مجموعها (60 وحدة) مبحوثة على مؤسستين إنتاجيتين في محافظة اللانقية، موزعة على (30 وحدة) مبحوثة في مؤسسة التبغ الحكومية و(30 وحدة) مبحوثة أخرى في شركة جود التجارية الخاصة باللانقية.

وقد أسفرت الدراسة الميدانية عن النتائج التالية التي تمَّ إدراج أكثر الجداول أهمية من إطار البحث الجاري وهي على الشكل الآتي:

"يطلب من الباحث تحليل وتفسير البيانات الإحصائية ووضعها ضمن سياقها في الدراسة" بحسب ما جاءت النتائج الإحصائية العددية والنسبية على حدِّ سواء.

أهم الجداول التي ارتكزت عليها الدراسة الميدانية ويمكن إيراد بعضها في صلب البحث:  
جدول رقم (1) (السؤال في الاستبيان) وهو عبارة عن التساؤل التالي: هل للأداة (بمفردها) الدور الفعال في العملية الإنتاجية

جدول رقم (1) يبين دور الآلة بمفردها في العملية الإنتاجية

البدائل	العدد	النسبة المئوية
نعم	25	41.7%
لا	30	50%
لا أعرف	5	8.3%
المجموع	60	100%

## جدول (1)

من خلال البيانات في الجدول الأول تبين لنا أنّ عدد المبحوثين الذين رأوا أنّ للأداة (بمفردها) الدور الفعال في العملية الإنتاجية بلغ 25/ مبحوثاً وهو ما يُشكّل نسبة 41.7 % من عينة البحث. أمّا الذين رأوا عكس ذلك فقد بلغ عددهم 30/ وحدة وهو ما تبلغ نسبته 50% من عينة البحث.

وهذا يقود إلى أنّ الآلة بمفردها لا تستطيع تحقيق الدور الفعال في العملية الإنتاجية.

جدول رقم (2) السؤال في الاستبيان: هل ترى أنّ الدور الأمثل في الإدارة الإنتاجية: متوقف على كفاءة المدير وحدة؟ (المركزية الإدارية)

جدول رقم (2) يبين دور المدير وحدة في تطوير العملية الإنتاجية وتحسين الأداء

البدائل	العدد	النسبة المئوية
نعم	15	25%
لا	41	68.3%
لا أعرف	4	6.7%
المجموع	60	100%

## جدول (2)

تبين في تحليل البيانات في الجدول الثاني أنّ عدد المبحوثين الذين رأوا أنّ الدور الأمثل في إدارة الإنتاج متوقف على كفاءة المدير وحده (الإدارة المركزية) بلغ عددهم 15/ وحدة وهي ما نسبته 25% من عينة البحث أمّا الذين رأوا عكس ذلك فقد بلغ عددهم 41/ وحدة من عينة البحث وهو ما يشكّل نسبة 68.3% من عينة البحث.

جدول رقم (3) تساؤله في الاستبيان: هل ترى بأن الدور الأكثر فعالية يكون ذا جدوى أكبر عند تطبيق التشاركية في الإدارة الإنتاجية؟ (اللامركزية الإدارية)

جدول رقم (3) يبين دور التشاركية في الإدارات الإنتاجية في تطوير الإنتاج.

البدائل	العدد	النسبة المئوية
نعم	55	91.6%
لا	5	8.4%

لا أعرف	0	0%
المجموع	60	100%

**جدول (3)**

كذلك من خلال تحليل البيانات في الجدول الثالث تبين لنا أن عدد المبحوثين الذين رأوا أن التشاركية في الإدارة الإنتاجية (اللامركزية الإدارية) مطلوبة بلغ 55/ مبحوثاً وهو ما تبلغ نسبته 8.4 % من عينة البحث وهذا يقود إلى أن اللامركزية في المؤسسات هي المطلوبة.

**جدول رقم (4) التساؤل: هل ترى بأن تطوير الأداء الإداري يساهم في عملية زيادة الإنتاج؟**

**جدول رقم (4) يبين دور تطوير الأداء الإداري في عملية زيادة الإنتاج.**

البدائل	العدد	النسبة المئوية
نعم	56	63.3%
لا	0	0%
لا أعرف	4	6.7%
المجموع	60	100%

**جدول (4)**

ويؤكد النتائج في الجدول السابق رقم (3) فمن خلال تحليل البيانات في الجدول رقم (4) نلاحظ أن عدد المبحوثين الذين رأوا أن تطوير العمل الإداري يساهم في عملية زيادة الإنتاج بلغ عددهم 56/ مبحوث أي ما نسبته 63.3% أما الذين عارضوا ذلك فقد كانت (0).

**جدول رقم (5) تساؤله: هل ترى بأن تطوير العملية الإدارية في المؤسسات الإنتاجية يساهم في خفض معدلات الفقر في المجتمع؟**

**جدول (5) يبين دور تطوير العملية الإدارية في المؤسسات الإنتاجية يساهم في خفض معدلات الفقر في المجتمع.**

البدائل	العدد	النسبة المئوية
نعم	57	95%
لا	0	0%
لا أعرف	3	5%
المجموع	60	100%

**جدول رقم (5)**

في تحليل البيانات في الجدول رقم (5) تبين لنا أن عدد المبحوثين الذين رأوا أن تطوير العملية الإدارية في المؤسسات الإنتاجية يساهم في خفض معدلات الفقر في المجتمع بلغ 75/ مبحوثاً وهو ما يشكل نسبة 95% من عينة البحث أما الذين عارضوا ذلك فقد كانت نسبتهم كذلك (0).

**جدول رقم (6) تساؤله:** هل ترى بأن مشاركة العناصر الإنتاجية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية قد تسهم في عملية تحسين الأداء وتطوير إنتاجيته؟ (اللامركزية الإدارية)

جدول رقم (6) يُبين دور المشاركة الفعالة لعناصر الإنتاج في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج ذاته.

البدائل	العدد	النسبة المئوية
نعم	58	96.6%
لا	0	0%
لا أعرف	2	3.4%
المجموع	60	100%

**جدول رقم (6)**

من خلال تحليل البيانات في الجدول السادس تبين لنا أنّ (58) من المبحوثين أي ما نسبته 96.6 % من عينة البحث قد ارتأت أنّ مشاركة العناصر الإنتاجية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تسهم في تحسين الأداء وتطوير الإنتاجية.

**جدول رقم (7) تساؤله:** هل ترى بأنّ التشاركية في اتخاذ القرارات الإدارية بين عدّة مؤسسات ذات صلة قد يدفع باتجاه تطوير العملية الإنتاجية في المؤسسة؟

جدول رقم (7) يُبين دور المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية بين عدّة مؤسسات ذات الصلة يدفع باتجاه تطوير العملية الإنتاجية.

البدائل	العدد	النسبة المئوية
نعم	58	96.6%
لا	0	0%
لا أعرف	2	3.4%
المجموع	60	100%

**جدول رقم (7)**

من خلال تحليل البيانات في الجدول السابع تبين لنا أنّ عدد المبحوثين الذين رأوا أنّ التشاركية في اتخاذ القرارات الإدارية بين عدّة مؤسسات ذات صلة قد يدفع باتجاه تطوير العملية الإنتاجية في المؤسسات قد بلغ /58/ مبحوثاً وهو ما يشكل نسبة 96.6 % من عينة البحث ولم نجد أي معارضة لهذا التساؤل.

**جدول رقم (8) تساؤله:** هل ترى بأنّ الاهتمام بالكوادر العمالية الإنتاجية وتحسين ظروف عملها ودخلها المادي قد يسهم حقيقة في تطوير الإنتاج وتحسين أدائه؟

جدول رقم (8) يُبين ادور تحسين مستوى معيشة العمال وظروفهم الإنتاجية في تحسين الأداء الإنتاجية

البدائل	العدد	النسبة المئوية
نعم	60	100%
لا	0	0%

لا أعرف	0	0%
المجموع	60	100%

**جدول رقم (8)**

إن تحليل الجدول رقم (8) قد يبين لنا وجود إجماع لدى عينة البحث على ضرورة الاهتمام بالكوادر العمالية الإنتاجية لما فيه من تحسين ظروف عملها ودخلها المادي وإسهامه في تطوير الإنتاج وتحسين أداؤه فقد بلغت نسبة الموافقة على المقترح 100% من عينة البحث.

**جدول رقم (9)** هل ترى بأنّ تحسين مستوى دخل العمال قد يسهم حقيقة في استقرار الأسرة وبالتالي استقرار المجتمع بشكل عام.

جدول (9) يبين دور تحسين الدخل في استقرار الأسرة والمجتمع على حد سواء.

البدائل	العدد	النسبة المئوية
نعم	60	100%
لا	0	0%
لا أعرف	0	0%
المجموع	0	100%

**جدول رقم (9)**

من خلال تحليل الجدول رقم (9) حول تحسين مستوى دخل العمال وإسهامه في استقرار الأسرة وبالتالي استقرار المجتمع فقد بلغت نسبة الموافقة عليه 100% من عينة البحث.

هذه الأسئلة وإجاباتها تعطي جميع تساؤلات البحث

**الاستنتاجات والتوصيات:**

أنّ النتيجة قد حققت الأهداف

أنّ النتائج قد حققت الأهداف التي وضعناها عبر صفحات البحث من خلال التالي:

- 1- أنّ الآلة بمفردها غير قادرة على تحقيق الدور الفعال في تطوير وتنمية العملية الإنتاجية وإنما يعود الدور البارز في تحقيق ذلك إلى الإنسان الذي يدير هذه الآلة.
- 2- إنّ كفاءة المدير لوحده في أيّ مؤسسة إنتاجية غير قادرة على إعطاء الدور الأمثل في الإدارة الإنتاجية، وإنما هذا الأمر متوقف على التعاون والتفاعل الاجتماعي ما بين الرئيس ومرؤوسيه في أي مؤسسة وهذا بدوره يحقق لا مركزية الإدارة.
- 3- أنّ مبدأ التشاركية في الإدارة الإنتاجية في أي مؤسسة كان هو وحده من يسهم في تعميق مبدأ اللامركزية الإدارية وتحسين أداء المؤسسة.
- 4- إنّ عملية زيادة الإنتاج في أي مؤسسة يتوقف نجاحها على جملة من العوامل من أهمها تطوير الأداء الإداري واتباع المدراء لدورات تعليمية وتدريبية تسهم في رفع كفاءتهم.
- 5- أنّ تطوير العملية الإدارية في المؤسسات الإنتاجية يسهم في خفض معدلات الفقر في المجتمع.

- 6- أن الإدارة اللامركزية تسهم مساهمة فعالة في تطوير وقيادة عملية التنمية وأن النموذج الإداري اللامركزي حينما يتم تطبيقه في مختلف القطاعات الإنتاجية في المؤسسات يسهم في تطوير المؤسسة وإنتاجها.
- 7- أن تحقيق مبدأ المشاركة في الإدارة واتخاذ القرار يسهم في تحقيق مفهوم التنمية المستدامة في المجتمع بجوانبه الاقتصادية والبشرية والتعليمية والترفيهية.

### المصادر والمراجع:

- 1- جوني، مروان إبراهيم، القائد الإداري، دار الجاحظ، دمشق، 1993.
- 2- الدوري، زكريا، وآخرون، مبادئ ومدخل لإدارة ووظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 3- الدوري، زكريا وآخرون، مرجع سابق، ص:163.
- 4- عبد الله عثمان، محمد، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، الرياض، 2003.
- 5- مصطفى، إسماعيل ممدوح، اختيار القيادات الإدارية، مركز دراسات سلسلة قضايا إدارية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 1998.
- 6- السيد حسين، عدنان، السياسات الإدارية في المنشآت الخاصة، دار النقاش، بيروت، 1993.
- 7-Salim, Wilmar, "Policy making and implementation in a decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below'"University of Hawaii" at Minoa , United States – Hawaii, 2009.

### مصادر ومراجع البحث

#### المصادر والمراجع العربية:

#### أولاً: الكتب:

- 3- أبو الحجاج، يوسف، إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار الكتاب العربي، حلب 2010.
- 4- أبو إصبع، صالح، أحمد، خالد محمد، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، دمشق، ط1، 1984.
- 5- إسماعيل، ممدوح مصطفى، اختيار القيادات الإدارية، مركز دراسات سلسلة قضايا إدارية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، مصر، 1998.
- 6- بلال، محمد إسماعيل، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2007.
- 7- بن حبتور، عبد العزيز صالح، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 8- بن سعد المطوع، إبراهيم، التخطيط التربوي، جامعة الملك سعود، كلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009.
- 9- ثابت، عادل، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- جلوي، محمد علاوي، مصطلحات إدارية مختارة، ط4، دار المعارف للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
- 10- جوني، مروان إبراهيم، القائد الإداري، دار الجاحظ، دمشق، 1993.
- 11- الحبيبي، علي، الإدارة العامة، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1980.

- 12- الدوري، زكريا، وآخرون، مبادئ ومداخل لإدارة ووظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 13- رفاعي، محمد رفاعي، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المنصورة، مكتبة الجلاء الحديثة، 1994.
- 14- علي ديب، سنان، استثمار الموارد البشرية السورية في إطار التنمية الاقتصادية والاجتماعية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2006.
- 15- السيد حسين، عدنان، السياسات الإدارية في المنشآت الخاصة، دار النقاش، بيروت، 1993.
- 16- شريف، علي، إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 17- شقوبعة، داود، أنظمة إعداد المشرفين، المركز العربي للتدريب المهني، 2001.
- 18- صالح، عادل حرفوش. السالم، مؤيد سعيد، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عالم الكتاب الحديث، اريد، الأردن، 2006.
- 19- الصباب، أحمد عبد الله، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية، جدة، 2005.
- 20- الصباب، أحمد عبد الله، أصول الإدارة الحديثة، دارالبلاد للطباعة والنشر، جدة، 1996.
- 21- صقر، محمد علي، إدارة العمليات والإنتاج، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2005.
- 22- عبد الله عثمان، محمد، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، الرياض، 2003.
- 23- عثمان، خليل، التنظيم الإداري في الدول العربية، القاهرة، مطبوعات جامعة الدول العربية، 1998.
- 24- العجمي، محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
- 25- علي ديب، سنان، استثمار الموارد البشرية السورية في إطار التنمية الاقتصادية والاجتماعية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2006.
- 26- كونتز، هارولد، أودونل، سيريل، ترجمة: محمود عمر وموريس تابري، مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر، نيويورك، 1982.
- 27- مسعود، مجيد، التخطيط الاقتصادي والاجتماعي، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، العدد 73، 1984.
- 28- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 29- مصطفى، إسماعيل ممدوح، اختيار القيادات الإدارية، مركز دراسات سلسلة قضايا إدارية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 1998.
- 30- ميا، علي، أساسيات الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2008.
- 31- المنديل، خالد بن فيحان، المركزي واللامركزية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض، 2003.
- 32- النمر، سعود، وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط6، مكتبة الشغري، الرياض، 2006.
- 33- النميان، عبد الله عبد الرحمن، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض، 2004.
- 34- نور الله، كمال، إدارة الموارد البشرية، دار طلاس، دمشق، 1992.

35- نور الله، كمال، البيروقراطية والتغيير، دار طلاس، دمشق، 1992.

36- الهواري، سيد محمود، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط4، 1970.

#### ثانياً: الدوريات:

1- العواملة، نائل عبد الحافظ، دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية الخاصة والعامة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، الأردن، 1994.

2- جمعية العلوم الاقتصادية السورية، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الثانية عشرة حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية قضايا اقتصادية ملحة تتطلب المعالجة"، دمشق، 1999.

3- عبد العزيز، المزيدي، مفهوم المركزية واللامركزية والانفراد بالقرارات، مقالات الاقتصادية الإلكترونية، العدد 6910، 2012.

4- الكبيسي، عامر، المركزية واللامركزية في الأدب الإداري، مجلة التنمية الإدارية، بغداد، العدد 14، 1980.

#### ثالثاً: مصادر الانترنت:

- 1- [https://aRar.facebook.com/AdarywnBlaHdwd/posts/258879810913\\_735](https://aRar.facebook.com/AdarywnBlaHdwd/posts/258879810913_735)
- 2- [http://knoweg.blogspot.com/2012/07/blog-post\\_3582.html](http://knoweg.blogspot.com/2012/07/blog-post_3582.html)
- 3- <http://www.hrdiscussion.com/hr29580.html>

#### المصادر والمراجع الأجنبية:

1- Salim, Wilmar , "Policy making and implementation in a decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below'" University of Hawaii at Minoa , United States – Hawaii, 2009.

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1852711771&sid=2&Fmt=2&clientId=85908&RQT=309&VName=PQD>

2- Hicks, Berbort G. & C.R. Gulett. "Organization: Theory & Behavior" New York, McGraw- Hill, 1975.