

ADMINISTRATIVE MANDATE AND ITS IMPACT ON THE WORK OF HUMAN RESOURCES

التفويض الإداري وأثره في عمل الموارد البشرية

Talib Khalifa Saif al-Hatali¹ & Othman Ab Rahman²

¹ Ph.D Student, Faculty Of Leadership And Management, Universiti Sains Islam Malaysia. talib.oman@hotmail.com

² Associate Proffesor, Faculty Of Leadership And Management, Universiti Sains Islam Malaysia. dr.othman@usim.edu.my

Article Progress

Received:
15th November 2017
Revised:
7th December 2017
Accepted:
2nd January 2018

Vol. 2. No. 1
August Issue
2018

Abstract

The main objective of this research is to discuss the administrative mandate and its impact on the work of human resources. In this research, the researcher tackled the problem of the disparity in the mandate granted at various administrative levels and the impact on human resources, which is, of course the basic pillar and strength of any institution. The comparative study was conducted through previous studies in the same field. It is an attempt to present the scientific concepts of administrative delegation and its types as the basic foundation upon which the institutions operate and to examine the impact on human resources through personal interviews with some officials. The results of the research have confirmed that the success of any institution must apply the concept of administrative decentralization as a practical reality through the application of the mandate, because it has a positive reflection at the practical level, driven naturally by the human element that is the pillar of every work and institution.

Keywords: Administrative, mandate, human resources, pillar, institution.

ملخص البحث

إن الهدف الأساسي من مناقشة الموضوع؛ محاولة تقديم مختلف المفاهيم العلمية للتفويض الإداري وأنواعه، باعتباره الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات في تسيير أعمالها، وتشخيص مدى أثره في عمل الموارد البشرية. تناول الباحث في هذا البحث مشكلة وجود التفاوت في التفويض الممنوح في مختلف المستويات الإدارية ومدى تأثير ذلك على الموارد البشرية، التي هي بطبيعة الحال الركيزة الأساسية وقوام أي مؤسسة. حيث انتهجت الدراسة المقارنة من خلال الدراسات السابقة في ذات المجال، وهي محاولة لتقديم المفاهيم العلمية للتفويض الإداري

وأنواعه، باعتباره الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات في تسيير أعمالها، والنظر في مدى أثره على الموارد البشرية من خلال المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين بالاستفادة من الأدب النظري. أكدت نتائج البحث؛ أنه لا بد لنجاح أية مؤسسة، من تطبيق مفهوم اللامركزية الإدارية، كواقع عملي يكون من خلال تطبيق التفويض، لما له من انعكاس إيجابي على مستوى الصعيد العملي، الذي يحركه بطبيعة الحال العنصر البشري الذي هو عمود كل عمل ومؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإداري، التفويض، الموارد البشرية، القوام، المؤسسة.

مقدمة

فهو من الوسائل التنظيمية لإنجاز الأعمال بأسهل الطرق وأيسرها، إذ ليس من المعقول أن يؤدي المدير كافة الأعمال المنوطة به بنفسه.

وعلى الرغم من أن موضوع التفويض ليس من المواضيع حديثة العهد فقد تناوله الباحثون وأشبعوه بحثاً وتمحيصاً، وما هذا البحث إلا قطرة في بحر لجي من المعارف ومحاولة لمناقشة التفويض وأثره على الإنتاج الوظيفي

مشكلة البحث

لقد أضحى التنظيم الإداري من الظواهر البارزة في المجتمع الحديث بحيث أنه جذب انتباه الكثير من المنظرين والباحثين من العلماء في مختلف المجالات، وحيث أن نشأت التنظيم قديمة قدم البشرية، ومع تزواج الأزمنة والحضارات وتغير أحوالها، تغير معها مفهوم التنظيم من مجموعات صغيرة إلى مجموعات كبيرة معقدة وامتد ذلك إلى الحكومات، فمع وجود المركز الرئيسي وتزاحم الأعمال كان لابد

نتيجة للتطور المتسارع والنمو المضطرد في كافة المجالات الحياتية، ونتيجة لطور المعارف وانعكاسه على التنمية برزت الحاجة لممارسة تطبيق تفويض السلطات في الأعمال لتنوع الأعمال والوظائف في المؤسسة حيث أنه من الصعوبة على الإدارة العليا الاضطلاع للقيام بكافة المهام وانجازها دون أن يكون لديهم من يساعدهم على إنجازها، فقد جاءت فكرة التفويض تلبية للأفكار الديمقراطية إذ أنه يعد من المبادئ التي يقوم عليها العمل الإداري في كافة المستويات الإدارية المختلفة.

يعتبر التفويض الإداري في غاية الأهمية لتسيير الأعمال في المؤسسات وهو الركن الأساس لمفهوم اللامركزية الإدارية فهو عبارة عن قرار يصدر من الجهة الإدارية العليا تمنح بموجبه جزء من سلطتها إلى أحد مرؤوسيه في المستوى الأدنى من السلم الإداري لتأدية الأعمال ومهام معينة سواء كأنه التفويض مؤقت أو دائم ويعود ذلك إلى الاختصاص الوظيفي،

الدراسات السابقة في ذات المجال،
وهل لذلك تأثير على الإنتاجية؟.

الدراسات السابقة

جاءت دراسة راضي (2010) بعنوان: "دور
اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في
وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية- قطاع غزة".

ركزت الدراسة على فاعلية إدارة الصراع
التنظيمي لتطبيق اللامركزية الإدارية في الوزارات
التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة،
وذلك للتوصل إلى حلول فاعلة بهدف زيادة
الإنتاج من خلال ابتكار وإبداع العاملين. بلغت
عينة الدراسة عدد (333) موظفاً من الجنسين.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي
التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة
لمعالجة البيانات وتحليلها، حيث توصلت
الدراسة إلى: وجود علاقة توافقية بين محاور
فاعلية الصراع التنظيمي واللامركزية الإدارية. عدم
تطبيق اللامركزية الإدارية في الوزارات محل
الدراسة وعدم الالتزام في إستراتيجيتها بتطبيق
اللامركزية الإدارية وذلك لتركيز غالبية القرارات
في المركز الرئيس وغير مستعدة لتفويض
الصلاحيات للمستويات الإدارية الأقل. عدم
تحقق النتائج الايجابية للصراع التنظيمي الفعال
من قبل الإدارة العليا في الوزارات محل الدراسة.
وجاءت دراسة القيسي (2010)
بعنوان "أثر العوامل التنظيمية في تطبيق
اللامركزية الإدارية: دراسة تطبيقية على مديري

من إنشاء أفرع خارج نطاقه وإعطائهم
الصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من تسيير
الأمر اليومية للأعمال وهذا ما يطلق عليه
بالمصطلح العلمي اللامركزية الإدارية، والتي
عرفها (الكيسي، 1980) بأنها "توزيع
للمسؤوليات والصلاحيات على المستويات
الثلاث الأفقية والعمودية والجغرافية في
المنظمة".

وتكمن مشكلة الدراسة في وجود خلط
بين مفهومي اللاتركيز الإداري واللامركزية
الإدارية، وتفاوت في درجات وأنواع التفويض
الممنوح للمسؤولين في مختلف المستويات
الإدارية، ولأهمية الوقوف على تلك الاتجاهات
وجدت أنه من الضروري مراجعة الأدبيات
والمراجع العلمية المتصلة بذات الموضوع، ونظراً
لتشعب الموضوع واتساعه في هذا المجال فقد
تمثلت خصوصية هذا البحث في الكشف عن
أثر التفويض على الموارد البشرية. وهذا بلا شك
سيساعدنا في التعرف على مدى تأثير ذلك
على الإنتاجية في العمل، وذلك من حيث
الأداء الوظيفي والإنتاجية والرضا الوظيفي.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

- i. التعريف بمفهوم التفويض وأنواعه.
- ii. التعرف عن قرب على آلية توزيع
السلطات في المؤسسة من خلال

المدرء عادة من أصحاب الخبرات الطويلة
والمؤهلات العلمية العالية.

وأوصت الدراسة ضرورة إجراء المزيد
من الدراسات حول التمكين الإداري وعلاقته
باللامركزية الإدارية والتفويض الإداري والشفافية
والمشاركة والحكم الصالح، وضرورة تفعيل فرق
العمل، وتكثيف الدورات التدريبية، ونقل
التجارب الناجحة من الدول السباق في هذا
المجال.

دراسة الغامدي (2015) بعنوان
"التفويض وعلاقته بإدارة الوقت" التي هدفت
إلى التعرف على العلاقة بين عناصر التفويض
وإدارة الوقت لدى مديرات المدارس الحكومية
بمحافظة بالجرشي. واستخدمت الباحثة المنهج
الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة
قامت الباحثة بإعداد استبانة، ومن ثم توزيعها
على جميع مديرات المدارس الحكومية
بمحافظة بالجرشي، بلغ المجتمع الكلي
للدراسة 40 مديرة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة
ارتباط طردية قوية بين عناصر التفويض وإدارة
الوقت، لدى مديرات المدارس الحكومية
بمحافظة بالجرشي، وأنه لا توجد فروقات ذات
دلالة إحصائية لآراء المديرات حول محاور
الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية (المؤهل
العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات
التدريبية) عند مستوى 0.05.

دراسة درويش والشمري (2010)
بعنوان "تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع

الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان
الكبرى". هدفت إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية
(الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات،
التمكين الإداري، التفويض الإداري) على تطبيق
اللامركزية.

تكونت عينة الدراسة من (541)
عاملا. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي،
حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع
المعلومات. وتوصل الباحث إلى أنه يوجد هناك
أثر ذو دلالة إحصائية في العوامل التنظيمية في
المتغير المتعلق باللامركزية، وأفاد بأنه كل ما
ارتقى الموظف لمنصب أعلى كلما كان مؤهلا
لتطبيق اللامركزية الإدارية نتيجة خبراته العملية.

كذلك توجد فروق ذات دلالة
إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$)
لتصورات المبحوثين للعوامل التنظيمية (الهيكل
التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التمكين
الإداري، التفويض الإداري)، تعزى للمتغيرات
الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر،
المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، والخبرة
العملية)، أي كلما زادت الخبرة الوظيفية لدى
الموظف، كان ذلك أدعى لإدراكه تفاصيل
العمل، ويكون مؤثرا في محيط عمله من خلال
مشاركاته لتطبيق اللامركزية الإدارية.

كما وجدت فروقات ذات دلالة
إحصائية عند المستوى ($a < 0.05$) للتصورات
المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الإدارية، تعزى
للعوامل الديموغرافية الجنس، العمر، المؤهل
العلمي، الخبرة الإدارية، المستوى الإداري. وأن

مبدأ التفويض وهو تفويض السلطة أو جزء منها لأشخاص آخرين من مستويات إدارية مختلفة بمعنى أن يفوض جزء من السلطة الممنوحة له للمستويات الإدارية الأخرى مع الاحتفاظ بالقرارات ذات الأهمية.

فقد ذكر الطعاني (2016) أن التفويض عبارة عن نقل الحكومة المركزية مسؤولية صنع القرار وتسيير الوظائف العامة إلى منظمات أقرب ما تكون مستقلة لا تخضع بصورة كاملة لمراقبة الحكومة المركزية، إلا أنها تكون مسؤولة منها، فتتمكن الحكومة من تفويض الصلاحيات في حال وجود مشروعات عامة وهيئات إسكان ونقل ومراكز أو وحدات خدمات خاصة أو وحدات تعليمية شبه مستقلة ووحدات تنفيذية لمشروعات خاصة ووحدات للتنمية الإقليمية، وفي الغالب فإن هذه المنظمات تمتلك قدر واسع من حرية التصرف في عملية صنع القرار.

وبين درويش والشمري (2010) أنه استجابة للأفكار الديمقراطية ونموها، فهي ممارسة تقوم بها الإدارة حيث تسمح بالمشاركة للمستويات الإدارية الدنيا للمساهمة في عملية اتخاذ القرارات وفي سير العمل الإداري. ويشير القحطاني (2010) أن التفويض الإداري أصبح مطلباً أساسياً لمجاراة عصر العولمة بكل متطلباته.

التفويض الإداري

يعتبر التفويض الإداري من الموضوعات ذات الأهمية التي شغلت حيزاً كبيراً في علمي الإدارة

كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة/ المنطقة الوسطى/ الكوفة)". ركز الباحثان في دراستهما على معرفة أهمية تفويض السلطة في تطوير كفاءة الأداء الوظيفي، في الشركة العامة لصناعة الأسمدة محل الدراسة، من وجهة نظر المسؤولين-المدراء- ودراسة آرائهم وتحليلها.

واستخدم الباحثان المنهج العلمي الوصفي من خلال جمع بيانات الاستبانة والمقابلات الشخصية. وقد حددا عينة دراستهما بـ(38) شخصا مستخدمين الأسلوب الطبقي العشوائي لمجموعة من الاختصاصيين في المجالات الإدارية والفنية.

فقد توصل الباحثان إلى أنه يوجد تقصير في متابعة المديرين للموظفين، في المجالات التي تم تفويضهم فيها، الأمر الذي نتج عنه إصدار أمر لا يخدم العمل الإداري في المنظمة محل الدراسة، وأن الأسلوب المستخدم في الوحدات التنظيمية ضعيف، وهو ناتج عن ضعف اطلاع المسؤولين على المستجدات التي تطرأ على أساليب العمل الحديث.

وسيقسم الباحث هذا البحث إلى ثلاثة مطالب موزعة على النحو الآتي:

المطلب الأول: التفويض

لا يمكن لرئيس المنظمة أن يدير كل شيء بمفرده ولا يمكنه أن يشرف على كافة التقسيمات في المؤسسة بمفرده ولذلك نشأ

الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته سواء في مسألة معينة أو في نوع معين من المسائل إلى أحد مرؤوسيه لكي يباشرها لمدة معينة تحت إشرافه ورقابته".

وهذا ما أكدته المشاقبة (2010) بأنه منح الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة، فقد يعهد الرئيس ببعض اختصاصاته إلى معاونيه الذين يثق بهم، ويفوضهم السلطات التي تمكنهم من التصرف لأداء هذه الاختصاصات بكفاءة وفعالية.

إلا أن تناول التفويض في الفكر القانوني ينبثق من خلال نص الدستور أو القانون أو النظام الذي يسمح بالتفويض ولكن في حالات استثنائية محددة من خلال وضوح الإجراء الذي يتكفل فيه المدير بجزء من سلطته أو اختصاصاته لسلطة أخرى استناداً إلى وجود نص قانوني يحدد بمقتضاه ذلك (أبو وطفة، 2010).

أما من الجانب الإداري فقد بين الحلو (2010) أنه مجمل "الصلاحيات التي يمنحها المسؤول لموظفيه لأداء مهام محددة مع تحمل الطرفين لمسؤولية تنفيذ هذه المهام" بمعنى "منح المدير حق التصرف والسلطة والصلاحيات الإدارية بموجب القانون والنظام في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة مع أخذ التدابير والوسائل الكفيلة بالمساءلة والمحاسبة عن النتائج بشكل يضمن حسن ممارسة تلك الصلاحيات على الوجه

والقانون فقد قدمها كل علم بمعالجة مختلفة بناءاً لطريقته ومنهجه، حيث نظر إليه الأول وهو علم الإدارة كظاهرة إدارية متحركة، الهدف منها هو زيادة فعالية المنظمات في تحقيق أهدافها بأسهل الطرق وأوفرها، أما علم القانون فقد اهتم بوضع القواعد والحدود لتفويض الصلاحيات الإدارية من خلال الدستور أو القانون.

ومن هنا فقد تعددت التعاريف لمفهوم التفويض الإداري كلاً منها يتناول التفويض من وجهة نظر معينة، فهناك من يتناول محتوى التفويض ومنها من ينظر إلى التفويض من زاوية الهدف منه (القحطاني، 2010).

ويعتبر التفويض الإداري حق شرعي وقانوني يمتلكه المدير من خلال شغله لمنصب إداري رسمي يكسبه القوة والنفوذ الذي يمنحه بموجبه اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للعاملين من أجل تسيير عمل ما وتحقيق هدفه فهو يعطي الحق والدعم اللازم لطلب الرئيس تصرف ما من المرؤوس في ضوء الأنظمة المعمول بها كافة في المؤسسة لتحقيق التصرفات المطلوبة (زايد، 2010).

عبر عنه الجانب القانوني يعرف بأنه: "مكنة أو سلطة قانونية يمنحها المشرع للرئيس الإداري تخوله نقل جزء من صلاحياته القانونية إلى المرؤوسين التابعين له بموجب أداة قانونية تمثل في القرار الإداري مع بقاء مسؤوليته عن أعمال المفوض إليه" (شوقي، 2014).

ومن ناحية أخرى عرف خليل (1990) نقلاً عن أبي وطفة (2010) بأنه: "يعهد

التفويض الإداري لا تعني تخلي المدير عن سلطاته ومهامه أو لا يحق له استرجاع ما فوض وذلك لأن التفويض الإداري هو عبارة عن أسلوب وحق يلجأ إليه المدير لإنجاز الأعمال على أفضل وجه، وله الحق في إلغاء التفويض أو التعديل عليه متى رغب في ذلك".

ويذهب العواودة (2014) إلى أنه لا يمكن الاستغناء عن تفويض السلطة في الإدارة الحديثة كونه يحفز العاملين بالمؤسسة على تقديم كل ما لديهم من انجازات وأفكار إبداعية وبالتالي استغلال قدراتهم إلى أقصى حد ممكن بما يعود بنتائج ايجابية على المؤسسة.

ويصنف التفويض الإداري وفقاً لأساس موضوعي، يراعي بعين الاعتبار محل التفويض ذاته، وبذلك ينقسم التفويض إلى:

تفويض الاختصاص وهذا التفويض يقود إلى نقل الاختصاص إلى المفوض إليه، وبذلك يمنع المفوض من تأدية مهامه خلال عملية التفويض، وفي هذه الصورة تكون قرارات المفوض إليه في نطاق التفويض منسوبة إلى المفوض إليه وتأخذ مرتبة درجته الوظيفية، ومن جهة أخرى، فإنه يوجه للموظف بالنظر إلى صفته لا شخصية (الصغير، 2015).

تفويض التوقيع لا يشتمل نقل الاختصاص، ولا يشل حركة الرئيس المفوض من ممارسة اختصاصه رغم عملية التفويض، كما يراعي فيه الاعتبار الشخصي في المفوض إليه، فهو يقوم بالأساس على ثقة خاصة في المفوض

المطلوب مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة" (الغامدي، 2015) دون أن يتدخل في كيفية إنجاز الأعمال التي تدخل تحت هذه السلطات. (الظفيري، 2012).

أما خان (Khan، 2012) فقد بين أن التفويض الإداري بأنه: تحويل الصلاحيات في مجالات مختارة إلى المرؤوسين مع تحميل المفوض المسؤولية. فيما قال الطعاني (2016)؛ بأن "إعطاء المفوض بعض المهام بمستوى معين لممارسته واتخاذ القرارات بشأنه دون الرجوع للمركز، على أن يتحمل تبعات قراراته في حال ارتكب بعض المخالفات، حيث يضع نفسه تحت المساءلة والمحاسبة".

ويذهب أبو خيران (2011) إلى أن التفويض "عملية يتم بمقتضاها تسيير العمل بوتيرة أفضل عبر دفع الصلاحيات من الرئيس إلى المرؤوسين، وإعطائهم الحق في اتخاذ قرارات معينة تمكنهم من القيام بالواجبات التي تعهد إليهم، على أن تبقى المسؤولية قائمة للجهة الأصلية المسؤولة عن ضمان تنفيذ العمل بشكله المطلوب، مما يفتح المجال أمام الرئيس لمحاسبة مرؤوسيه ومتابعتهم بشكل مستمر".

أما حمدي (2011) فقد عرفته على أنه "تحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، والاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكانياته لتحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها". بينما يشير الآغا وعساف (2015) "أن

عن ذلك رفع الروح المعنوية للعاملين كل هذا يعطي المدير المساحة الكافية للتفرغ للاهتمام بأصل الأعمال الموكولة إليه وأيضاً يساعد ذلك خلق الفرص للكوادر الوظيفية الأخرى لتولي المناصب وتحمل المسؤولية. وكما تؤكد أبو العلا (2013) أن التفويض من شأنه أن يوفر للمجتهدين فرص التميز من خلال التفويض الممنوح إليهم والإبداع في علمهم وهذا من شأنه أن يسهم في مقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

وتبرز أهمية التفويض الإداري في أنه العنصر الأساسي لتنمية وتأهيل المرؤوسين، فكل الأنشطة بأشكالها لا يكون لها فائدة إذا أغفلت عملية منح السلطة، ويحقق كذلك الإحساس بالمسؤولية الحقيقية لدى المرؤوسين الذين من الممكن أن يتحملوا المسؤولية، حيث أنه يتم الاعتماد عليهم لاستغلال أقصى طاقاتهم ومهاراتهم التي تسهم في إتقان العمل، حيث إن التفويض الإداري هي الطريقة التي يستطيع بها الرئيس أن يتغلب على ذاته وإلغاء الإحساس بالأنا من خلال منح الصلاحيات للمستويات الإدارية الأخرى.

كما أن التفويض الإداري يحقق أهداف المؤسسة بمستوى أسرع وروتين أقل حيث أن المرؤوس يكون أقرب لموقع التنفيذ من الرئيس فتتخذ القرارات بشكل سريع وفعال، ويقوم على مبدأ تركيز المدير على القضايا والأنشطة المهمة مما يجعل التفويض عاملاً مساعداً للمدير على إنجازه للمسؤوليات الملقاة على عاتقه.

إليه، ومن ثم فهو يتلاشي في حال تغير المفوض أو المفوض إليه (سليمان، 2015).

أهمية التفويض الإداري

فالتفويض فن من فنون القدرة على إدارة الأفراد وضرورة من ضروريات التنظيم فهو يساهم بقدر لا بأس به في تنظيم المرافق العامة ويوفر التحكم في جزئيات العمل في الجهاز الإداري والسيطرة على مختلف جوانبه وذلك من خلال توزيعه للسلطة الإدارية للقيادات على امتداد السلم الإداري (المشاقبة، 2010).

فقد أكد كل من براون (2010) وأبو العلا (2013) أن التفويض الإداري بدوره يساهم في التطور المهني للمرؤوسين، وينعكس على المدير بصورة فاعلة حيث يوفر له الوقت لأمد طويل. كما يعمل التفويض الإداري على تطوير قدرات المرؤوسين عن طريق التعلم بممارسة مهمات أكبر وفرص لإثبات القدرات، ويقود إلى مزيد من النمو الوظيفي وفرص الترقية، ويولد شعور بالرضا عن توافر السلطة مع المسؤولية، ويلبي حاجات ومطالب المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار، فضلاً عن أنه يساعد في حفز المرؤوس وتلبية حاجاته الأساسية المتمثلة بالحاجة للأمن، والاحترام، والتقدير، وتحقيق الذات، وهذا من شأنه أن يقود إلى زيادة الإنتاجية في النهاية.

بينما تشير كل من أبي دية (2012) وعاطف (2013) إلى أن التفويض الإداري يساهم في منح الشعور بالثقة في العمل وينتج

مفهوم اللامركزية يشير إلى نمط معين من التنظيم يتم في ضوءه توزيع السلطات والمسؤوليات بين المركز والفروع بصورة رسمية ووفقاً لنصوص قانونية، وبعدها تصبح الهيئات اللامركزية هي المسؤولة الأولى عن تأدية تلك السلطات أمام الجهات المسؤولة بحيث تحاسب عن أي خلل أو قصور.

بينما التفويض فهو الجسر الواصل بين المركزية واللامركزية، تفرضها طبيعة اتساع التنظيمات وتعقدتها، حيث يقوم الرئيس بمنح بعض الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين ليقوموا مكانه في تأدية بعض المهام، إلا أنه يبقى مسؤولاً عنها أمام الجهات العليا، فالتفويض هنا لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية لهذا التفويض (حرب، 2011). وعليه يتضح أن مفهوم اللامركزية أوسع وأشمل من التفويض الإداري (راضي، 2010).

المطلب الثالث: نتائج التفويض

أهداف التفويض الإداري: يحقق التفويض الإداري عدد من الأهداف والمتمثلة في الآتي:

i. **الإصلاح الإداري:** ويعتمد بشكل أساسي على أسلوب جمع المعلومات وتحليلها والتخطيط الجيد ورسم الاستراتيجيات والقدرة على التقييم والمتابعة المستمرة.

ii. **الكفاءة الإدارية:** تأتي الكفاءة الإدارية من التفويض الإداري إذ أن التفويض

كما أن عملية التفويض الإداري تقود إلى خفض التكاليف المادية، وتساهم في خفض الكثير من الإجراءات الروتينية وكذلك خفض قيمة المواد المستهلكة، وبدوره يساعد على إنجاح اللامركزية الإدارية ويساعد كمبدأ من مبادئ علم الإدارة.

المطلب الثاني: العلاقة بين التفويض واللامركزية الإدارية

إن العلاقة بين مفهومي التفويض الإداري واللامركزية يدوان للوهلة الأولى أنهما متشابهان من حيث نقل الصلاحيات من شخص لآخر أو من جهة إلى أخرى، إلا أنهما في الحقيقة مختلفان ويكمن الاختلاف بينهما أن التفويض الإداري هو تنازل الرئيس عن بعض من صلاحياته وعدم تخليه عن السلطة وتحمل المسؤولية، بينما اللامركزية الإدارية تشير إلى نقل الصلاحيات إلى الجهة الإدارية بصرف النظر عن المستوى الإداري وتخلي الجهة المركزية عن المهام المنقولة.

شكشك (2012) أضاف أن اللامركزية تتطلب إصدار قواعد ونصوص تشريعية تحكمها، بينما التفويض من صلاحية الإدارة يمنحه عندما تستدعي الحاجة لذلك، بحيث يضع الجهة المانحة لهذا التفويض تحت المساءلة في حال أدى تفويض الصلاحيات لإحداث أخطاء كبيرة نتيجة لهذا التفويض (الطعاني، 2016).

إن الفرق بين المفهومين يكمن في أن

فوائد التفويض الإداري

إن انتهاج المؤسسات لمفهوم التفويض الإداري يحقق العديد من الفوائد على مستوى الرئيس والمرؤوسين والتنظيم، كما أنه يحقق فوائد تفويض الصلاحية للرئيس "للمفوض".

إن التفويض الإداري يوفر الكثير من الوقت ويتيح لهم المساحة الكافية للتخطيط والتطوير ووضع الخطط الإستراتيجية، حيث قدر العلماء ما يقارب (10-15%) من مجمل وقت الرؤساء يقع ضمن الأنشطة الهامشية، الذي يعدّ عدم التفويض إحدى أهم العوامل المؤدية لها.

كما أن من فوائد التفويض هو كسب احترام وثقة المرؤوسين؛ وهذا عامل مهم للإنجاز والتطوير والابتكار ووضع الخطط الإستراتيجية من التدريب والتأهيل لرفع كفاءة العاملين. كما أن التفويض يساعد المدير على إمكانية الإشراف والتوجيه والمتابعة وتكسيبه الفرصة للتركيز على النتائج بشكل أفضل. (أبو وطفة، 2010؛ ومحمد، 2014).

وللتفويض الإداري فوائد ممكن أن تعود على المنظمة (المؤسسة) بالنفع حيث أنها تحقق ثمرات تطور الرؤساء والمرؤوسين على اعتبار أنهم عناصر الإنتاج ويتجلى ذلك في الاستغلال الأمثل لوقتهم ذلك من التكاليف ويحسن نوعية الخدمات والعائد إلى تركيز المسؤولين بالأمور الهامة والتفكير الخلاق والتجديد والتطوير، وكذلك تبادل أفضل للمعلومات وتعليم العاملين مهارات جديدة

يساهم بصورة مباشرة في الكشف عن الكفاءات الإدارية لمن يمتلك المقدرة على العمل والإنجاز.

.iii **الابتعاد عن المركزية:** تكمن ماهية التفويض من إعطاء الصلاحيات أو بعضا منها لتسيير الأعمال اليومية دون الرجوع للمركز الرئيسي وهذا يساهم في الابتعاد على المركزية الإدارية بصورة قانونية وإدارية ولا يبقى الأفكار محصورة في المستويات الإدارة العليا وإنما تتاح الفرصة للمسويات الأدنى في ذلك.

.iv **الصحة التنظيمية:** يلعب المدير دورا مهما في الاستجابة لمتطلبات العاملين ومشاركتهم وهذا من شأنه أن يساهم في الوصول لأهداف المؤسسة بكل سهولة وإتقان، إذ أن التنظيم من الأعمال التي تساهم في تطوير الأعمال.

.v **تطوير عملية الاتصال:** لتجويد الأداء لدى المدير يتوجب عليه أن يتواصل مع كاف المستويات الإدارية سواء المستويات العليا والمستويات التنفيذية، حيث يمكن التفويض الإداري الجميع من المشاركة الفاعلة في تطوير أداء المؤسسة وتبادل المنافع بين المدير والعاملين وهذا يوفر فرص النماء (الحلو، 2010).

الاختصاصات الوظيفية بما تتوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وأشار أن هناك البعض الصلاحيات التي في الأصل للشخص المفوض وتطبق من قبل المسؤول الأعلى، وأشار أن هذا العمل يعد في الأصل تجاوزاً، ويجب أن يكون هناك تنسيقاً بين المستويات الإدارية لضمان سير العمل بوتيرة واحدة، لضمان تحقيق الجودة والسرعة في الإنتاج، كذلك بما لا يحدث ربكة للموظفين في المستوى التنفيذي.

مقابلة مع: أحمد بن سالم الخصيبي،
خبير التدريب، الادعاء العام بسلطنة عمان،
2017.

خلصت المقابلة أن التفويض يبنى في الأصل على الهيكل التنظيمي والاختصاصات الوظيفية لكل وظيفة، وبموجب ذلك يحق للمفوض أن يمارس أعماله ويستمد سلطته الوظيفية بناء على اختصاصه الوظيفي، وما يحصل من تجاوزات من المسؤول الأعلى من تدخل في اختصاص المفوض له إنما هو تجاوز وهذا من شأنه أن يعرقل الأعمال في بعض الأحيان ويشل من حركة المفوض لممارسة عمله.

النتائج والتوصيات

في ضوء ما تقدم، يرى الباحث أن تعدد تعريف التفويض الإداري حسب الزوايا والاتجاهات التي نظر من خلالها المهتمون بهذا الموضوع، وعلى الرغم من هذا الشعب؛ فإن معظم هذه

تساعد في تطوير العمل.

فمن خلال تفويض الصلاحيات يمكن تقديم الخدمة للمنتفعين بشكل أفضل في كل الأوقات وبهذا لا تتعطل الأمور في حال غياب المدير المسؤول، كما أن التفويض الإداري يساهم في تحقيق ديمقراطية الإدارة إذ أن إدارة المؤسسة تكون مشاركة ومتعاونة بين المدير وجميع العاملين، حيث أن الجميع يساهم في التعرف على المشكلات والعمل على حلها وصنع القرارات، وبعضهم الآخر قد يعمل على الإشراف والمتابعة والتنفيذ والتفويض للقرارات، وأيضاً تحمل المسؤوليات.

ولا نغفل أن التفويض الإداري بمثابة عملية الإصلاح الإداري حيث أنه يعتمد على حسن التخطيط الجيد والمقدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات الموكلة لكل مستوى من مستويات الإدارة.

المقابلات الشخصية

مقابلة مع: عبدالله بن سيف الكلباني، مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، محكمة القضاء الإداري، بسلطنة عمان، 2017.

خلصت المقابلة إلى معرفة مدى تطبيق اللامركزية الإدارية، ومعرفة أنواع التفويض المطبقة. أوجز كلامه في أن التفويض يمنح بناء على المنصب الذي يتقلده الشخص، ويستمد سلطته ويمارس اختصاصه الوظيفي بناء على

الشخصية مع الأفاضل المبيينين سلفاً، يتضح جلياً أن هناك قصور في عملية التفويض، يكمن من خلال احتفاظ الجهة الأعلى بالكثير من الصلاحيات التي هي في الأصل تمنح للمستويات الإدارية الأخرى.

وتبين أن هناك تدخلات في صلاحيات المسؤولين في المستويات الإدارية الأقل، مما يسبب عرقلة في العمل وركبة لدى الموظفين -المستوى التنفيذي- في تلقي التعليمات، لذلك كان من الضروري اتباع ما جاء من توصيات.

المراجع

أبو العلا، ليلي محمد حسني. 2013. مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. ط1. عمان، الأردن: دار يافا العلمية ودار الجنادرية للنشر والتوزيع.

أبو دية، ربي الحشيم. 2012. مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدرء والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.

أبو وطفة، سماهر. 2010. تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

التعريفات في مجملها تجمع على أن المحور الأساسي للتفويض الإداري، هو قرار صادر من المدير الإداري أو الجهة الإدارية العليا تمنح جزء من سلطتها إلى أحد مرؤوسيه في المستوى الأدنى من السلم الإداري، لتأدية الأعمال والمهام المتعلقة باختصاص المدير لمساعدته في إنجاز أهداف التنظيم بأسهل الطرق وأيسرها.

إذ ليس من المعقول أن يؤدي المدير كافة الأعمال المنوطة به بنفسه، على أن يتم ذلك تحت مراقبته ومتابعة وتوجيهه المباشر؛ لأن التفويض هنا يتركز على السلطة دون المسؤولية، فمسؤولية المدير عن نتائج هذه المهام لا تفوض إطلاقاً، ويمكن أن نطلق عليه مصطلح التكليف وهو توزيع بعض الصلاحيات المحددة المسؤولية للمستوى الإداري التنفيذي. ويرى الباحث في ضوء تنوع التفويض الإداري، واختلاف عملية منح التفويض الإداري تبعاً لاحتياجات العمل ولكن الذي يجمع بين هذه الأنواع هو تحقيقها للأهداف المبتغاة في إنجاز الأعمال والواجبات بكفاءة وفعالية عالية لتخفيف وطئه العمل عن كاهل المدير تسييراً الأعمال اليومية.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة والنظر إلى ماهية التفويض الإداري، والكشف عن أثر تطبيقه وممارسته عملياً، بالرجوع إلى الدراسات السابقة، وتحليل وتفسير ما جرى في المقابلات

زايد، محمد حسن. 2010. واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

شرقي، محمود. 2014. التوجهات الجديدة للحلف الأطلسي اتجاه دول المغرب العربي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي. مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد (8).

حرب، حسام الدين خليل. 2011. أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

حمدي. 2011. درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بكل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الأغا، صهيب كمال؛ وعساف، محمود عبد المجيد. 2015. الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية. عمان، الأردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

أبو خيران، غسان محمد حسن. 2011. تفويض الصلاحيات داخل مؤسسات المجتمع المدني ودوره في تعزيز التنمية الإدارية في محافظة بيت لحم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

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

درويش، ماهر صبري و الشمري، إبراهيم راشد. 2010. تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة / المنطقة الوسطى / الكوفة). مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الثاني والثمانون.

القحطاني، يحيى. 2010. تفويض الصلاحيات وعلاقته بمعنويات العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

القيسي، أحمد عبد الحافظ سلمان. 2010. أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية (دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

شكشك، أسامة حسين. 2012. استراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في رفع كفاءة أداء المؤسسات الليبية: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم في ليبيا. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

شريف، علي مصيلحي؛ ومحمد، محمد منير؛ وأبو خشبة، محمد محمود. 2013. الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع.

العواودة، عاطف. 2014. العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري: تصورات الموظفين (المديرين) في مراكز الوزارات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية. المجلد (41)، العدد (1).

سليمان، أشرف إبراهيم. 2015. مبادئ علم الإدارة والعمل الشرطي دراسة تطبيقية على أعمال الأمن. ط1. القاهرة: مكتبة الأنجلو ومكتبة الأهرام للنشر والتوزيع.

الصغير، عبد العزيز بن محمد. 2015. القانون الإداري بين التشريعي المصري والسعودي. ط1. القاهرة: مكتبة الإنجلو ومكتبة الأهرام للنشر والتوزيع.

عاطف، يمني. 2013. التنظيم الإداري للقنوات الفضائية. ط1. مصر، الجيزة: دار أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.

راضي، أيمن عبد القادر عبد الرحيم. 2010. دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع

المشاقبة، نوال عوض. 2010. الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الحلو، ماجد راغب. 1985. علم الإدارة العامة. الاسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.

الغامدي، هالة دخيل الله محمد. 2015. التفويض وعلاقته بإدارة الوقت دراسة تطبيقية على مديريات المدارس بمحافظة بالجرشي للعام الدراسي. 1435هـ-1436هـ. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

الظفيري، ممدوح سودي منوخ. 2012. أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الطعاني، عناد صايل. 2016. أثر تفويض الصلاحيات على تطور الأداء الوظيفي وتحسين الخدمة المقدمة بدائرة الجمارك الأردنية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. المجلد الثاني، العدد (5).

- Ibrahim Rashid. 2010. *Tafwid Al-Sultah Al-Uslub Al-Amthal Li Raf' Kafa'at Al-Ada' Al-Wazifiyy (Dirasah Li Ara' 'Ayyinah Min Al-Mudara' Fi Al-Sharikat Al-'Ammah Li Sina'at Al-Asmidah/Al-Mantiqat Al-Wusta/Al-Kufah)*. Majallat Al-Idarah Wa Al-Iqtisad. Al-'Adad Al-Thaniyy Wa Al-Thamanun.
- Al-Ghamidiyy, Halah Dakhilullah Muhammad. 2015. *Al-Tafwid Wa 'Alaqtuhu Bi Idarat Al-Waqt Dirasah Tatbiqiyah 'Ala Mudirat Al-Madaris*. N.pl: n.pb.
- Hamdiyy. 2011. *Darajah Tafwid Al-Sultah Lada 'Umada' Al-Kulliyat Al-Akadimiyyah Fi Al-Jami'at Al-Urduniyyah Wa 'Alaqtuha Bi Kullin Min Al-Thiqat Al-Tanzimiyyah Wa Al-Ada' Al-Wazifiyy Lada Ru'asa' Al-Aqsam Fiha*. Utruhah Dukturah Ghayr Manshurah. Jami'ah 'Amman Al-'Arabiyyah, 'Amman, Al-Urdun.
- Harb, Husam Al-Din Khalil. 2011. *Athar Al-Mutaghayyirat Al-Shakhshyyah Wa Al-Tanzimiyyah 'Ala Waqic Tafwid Al-Sultah Lada Al-Qiyadat Al-Idariyyah "Dirasah Tatbiqiyah 'Ala Al-Wizarat Al-Falastiniyyah Bi Ghazzah"*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Al-Jami'at Al-Islamiyyah, Ghazzah.
- Al-Hulw, Majid Raghil. 1985. *Ilm Al-Idarat Al-'Ammah*. Al-Iskandariyyah: Dar Al-Matbu'at Al-Jami'iyyah.
- Al-Kabisiyy, 'Amir. 1980. *Al-Markaziyyah Wa Al-Lamarkaziyyah Fi Al-Adab Al-Idariyy*. Majallat Al-Tanmiyat Al-Idariyyah. Baghdad, Vol. (14).
- Khan Ayaz Muhammad. 2012. *Impact of Devolution in Education on Students' Achievement at Secondary School Level*. Bulletin of Education and Research. Vol. 34. No. 1.
- Al-Mushaqibah, Nawal 'Iwad. 2010. *Al-Anmat Al-Qiyadiyyah Wa 'Alaqtuha Bi Tafwid Al-Salahiyyat Lada Al-Qadah Al-Akadimiyyin Fi Mudiriyyat Tarbiyah Muhafazah Irbid Min Wijhah Nazar Ru'asa' Al-Aqsam Wa Mudiri Al-Madaris*. Utruhah Dukturah Ghayr Manshurah. Jami'at Al-Yarmuk, Irbid, Al-Urdun.
- Al-Qahtaniyy, Yahya. 2010. *Tafwid Al-Salahiyyat Wa 'Alaqtuhu Bi Ma'nawiyyat Al-'Amil Bi Jawazat Mantiqah Makkat Al-Mukarramah*
- التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية - قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

REFERENCES

- Abu Diyah, Raba Al-Hashim. 2012. *Mustawa Mumarasah Tafwid Al-Sultah Lada Mudiri Al-Madaris Fi Mudiriyyat Al-Quds Al-Sharqiyyah Min Wijhah Nazar Al-Mudara' Wa Al-Mu'allimin*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'ah Bir Zit, Palestin.
- Abu Khiran, Ghassan Muhammad Hasan. 2011. *Tafwid Al-Salahiyyat Dakhil Mu'assasat Al-Mujtama' Al-Madaniyy Wa Dawruhu Fi Ta'ziz Al-Tanmiyat Al-Idariyyah Fi Muhafazah Bayt Lahm*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'at Al-Quds, Al-Quds, Palestine.
- Abu Al-Ula, Layla Muhammad Husni. 2013. *Mafahim Wa Ru'ya Fiy Al-Idarah Wa Al-Qiyadat Al-Tarbawiyah Bayna Al-Asalah Wa Al-Hadathah*. 'Amman: Dar Yafa Al-'Alamiyyah Wa Dar Al-Janadariyyah Li al-Nashr Wa Al-Tawzi'.
- Abu Watfah, Samahir. 2010. *Tafwid Al-Sultah Lada Mudiri Al-Madaris Al-Thaniyyah Bi Muhafazah Ghazzah Wa 'Alaqtuhu Bi Fa'aliyyat Al-Idarah Min Wijhah Nazar Mu'allimihim*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Al-Jami'at Al-Islamiyyah, Ghazzah.
- Al-Agha, Suhayb Kamal & 'Asaf, Mahmud 'Abd Al-Majid. 2015. *Al-Idarah Wa Al-Takhtit Al-Tarbawiyah Namadhij Wa Tatbiqat 'Amaliyyah*. 'Amman, Al-Urdun: Dar Al-Janadariyyah Li al-Nashr Wa Al-Tawzi'.
- 'Atif, Yumna. 2013. *Al-Tanzim Al-Idariyy Li al-Qanawat Al-Fada'iyyah*. Misr, Al-Jizah: Dar Atlas Li al-Nashr Wa Al-Intaj Al-'Ilamiyy.
- Al-'Awawidah, 'Atif. 2014. *Al-'Awamil Al-Tanzimiyyah Al-Mu'aththirah Fi Al-Tafwid Al-Idariyy: Tasawwurat Al-Muwazzafin (Al-Mudirin) Fi Marakiz Al-Wizarat Al-Urduniyyah*. Majallah Dirasat Al-'Ulum Al-Idariyyah. Al-Mujallad (41), Al-'Adad (1).
- Darwish, Mahir Sabri & Al-Shamriyy,

- al-Nashr Wa Al-Tawzi^c.
Al-Ta^caniyy, ^cInad Sayil. 2016. *Athar Tafwid Al-Salahiyyat ^cAla Tatawwur Al-Ada' Al-Wazifiyy Wa Tahsin Al-Khidmat Al-Muqaddamah Bi Da'irat al-Jamarik Al-Urduniyyah*. Al-Majallat Al-^cArabiyyah Li al-^cUlum Wa Nashr Al-Abhath. Al-Mujallad Al-Thaniyy, Al-^cAdad (5).
- Al-Zafiriyy, Mamduh Sudiy Manukh. 2012. *Athar Tafwid Al-Sultah ^cAla Fa^caliyyat Al-Ada' Lada Al-^cAmilin Bi Mu'assasat Al-Qita^c Al-Hukumiyy Bi Madinat Al-Kuwayt Dirasah Tatbiqiyyah ^cAla Wizarat Al-Shu'un Al-Ijtima^ciyah Wa Al-^cAmal*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami^cat Al-Sharq Al-Awsat, ^cAmman, Al-Urdun.
- Zayid, Muhammad Hasan. 2010. *Waqi^c Mumarasat Mudiri Al-Madaris Al-Hukumiyyah Li Salahiyatihim Al-Tarbawiyah Fi Muhafazat Shamal Al-Daffat Al-Gharbiyyah Min Wijhat Nazarihim*. Risalah Majistir Ghayr Mnashurah. Jami^cah Al-Najah Al-Wataniyyah, Nablus, Palestine.
- Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami^cah Nayif Al-^cArabiyyah Li al-^cUlum Al-Amniyyah. Makkat Al-Mukarramah, Al-Mamlakah Al-^cArabiyyat Al-Sa^cudiyyah.
- Al-Qisiyy, Ahmad ^cAbd Al-Hafiz Sulayman. 2010. *Athar Al-^cAwamil Al-Tanzimiyah Fi Tatbiq Al-Lamarkaziyyat Al-Idariyyah (Dirasah Tatbiqiyyah ^cAla Mudiri Al-Dawa'ir Wa Ru'asa' Al-Aqsam Wa Al-Sha^cb Fi Amanah ^cAmman Al-Kubra)*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami^cah Mu'tah, Al-Karak, al-Urdun.
- Radi, Ayman ^cAbd Al-Qadir ^cAbd Al-Rahim. 2010. *Dawr Al-Lamarkaziyyah Fi Fa^ciliyyah Idarat Al-Sira^c Al-Tanzimiyy Fi Wizarat Al-Sultah Al-Wataniyyah Al-Falastiniyyah - Qita^c Ghazzah*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Al-Jami^cat Al-Islamiyyah, Ghazzah.
- Al-Saghir, ^cAbd al-^cAziz bin Muhammad. 2015. *Al-Qanun Al-Idariyy Bayna Al-Tashri^ciy Al-Misriyy Wa Al-Sa^cudiyy*. Al-Qahirah: Maktabat Al-Anjilu Wa Maktabat Al-Ahram Li al-Nashr Wa Al-Tawzi^c.
- Shakshak, Usamah Husayn. 2012. *Istratijiyyat Al-Islah Al-Idariyy Wa Dawruha Fi Raf^c Kafa'ah Ada' Al-Mu'assasat Al-Libiyyah: Dirasah Tatbiqiyyah ^cAla Qita^c Al-Ta^clim Fi Libya*. Uthruhah Dukturah Ghayr Manshurah. Jami^cah Dimashq, Dimashq, Syria.
- Sharif, ^cAliyy Musaylihiyy; Muhammad, Muhammad Munir & Abu Khashabah, Muhammad Mahmud. 2013. *Al-Idarah Fi Munazzamat Al-A^cmal Wa Usus Al-Riqabah ^cAlayha*. Al-Iskandariyah: Dar Al-Ta^clim Al-Jami^ciy Li al-Nashr Wa Al-Tawzi^c.
- Sharqiyy, Mahmud. 2014. *Al-Tawjihat Al-Jadidah Li Half Al-Atlasiiy Ittijah Duwal Al-Magrib Al-^cArabiyy*. Kuliyyat Al-Huquq Wa Al-^cUlum Al-Siyasiyyah. Jami^cah Al-Shahid Hamah Lakhadr - Al-Wadiyy. Majallah Al-^cUlum Al-Qanuniyyah Wa Al-Siyasiyyah. Al-^cAdad (8).
- Sulayman, Ashraf Ibrahim. 2015. *Mabadi' ^cIlm Al-Idarah Wa Al-^cAmal Al-Shurtiyy Dirasah Tatbiqiyyah ^cAla A^cmal Al-Amn*. Al-Qahirah: Maktabat Al-Anjilu Wa Maktabat Al-Ahram Li

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. "فردانا:
المجلة العالمية في البحوث الأكاديمية" لن تكون
مسؤولة عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب
استخدام مضمون هذه المقالة.